

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**  
**“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”**

**Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior.**



**Fundamentos de un sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Una estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río.**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en  
“Ciencias de la Educación”**

**Autora: Lic. Tatiana Hernández Moreno.**

**Tutor: DrC. Lisbet Martínez Gil.**

**Pinar del Río, 2016.**

**Universidad de Pinar del Río**

**“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”**

**Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior.**



**Título: Fundamentos de un sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Una estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río.**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en  
“Ciencias de la Educación”**

**Autora: Lic. Tatiana Hernández Moreno.**

**Tutor: DrC. Lisbet Martínez Gil.**

**Pinar del Río, 2016.**

## **Dedicatoria**

- ✓ A mis padres queridos, Martha y Julio, quienes constituyen un ejemplo en mi vida y gracias a ellos hoy puedo ser quien soy.
- ✓ A mi mayor tesoro y fuente de inspiración, orgullo y sacrificio, mi hijo Frank Camilo.
- ✓ A mi tía Lily, por estar siempre presente en cada momento de mi vida y darme la posibilidad de como pocos contar con dos madres.
- ✓ A la memoria de mi abuela Rosa, que aunque no esté presente, sé que me acompaña y me guía en cada paso de mi vida.
- ✓ A una persona especial en mi vida, el Yadie de Cuba, quién con su cariño y ayuda incondicional, está presente y dispuesto en todo lo que me proponga.
- ✓ A mi tutor, profesor, amigo y ejemplo a seguir en todo momento, DrC. Lisbet Martínez Gil, gracias por llevarme hasta aquí.

## **Agradecimientos.**

En el logro de un sueño, siempre son muchos los que afortunadamente tenemos que agradecer su ayuda y colaboración, son tantos los que de alguna manera aportan su granito de sabiduría, esfuerzo, dedicación, consejos, en fin.... Quisiera mencionar algunos de ellos, no solo como señal de agradecimiento, sino como un modesto homenaje a todos los esfuerzos.

A mi madre adorada por ser incondicional con su ayuda, sin ella en la retaguardia nada de esto podría ser posible.

A mi papá, quien siempre ha estado a mi lado, dándome hasta lo imposible, para que pueda triunfar en la vida.

A mi gran amor, Frank Camilo por hacerme saber que no existen fronteras, ni obstáculos, que no sea capaz de vencer y superar por él.

A mi tía querida, quien siempre está a mi lado en todo momento.

A mi compañero de la vida, Yadiel, a quien no tengo palabras para expresarle mis agradecimientos por todo.

A mi tutor, por brindarme sus conocimientos, su amistad por encima de todo y por darme las fuerzas y los consejos necesarios y oportunos para llegar hasta el final del camino.

A mis profesores de la maestría, con quienes aprendí a ser una mejor persona y sobre todo una profesional mucho más preparada y segura.

A la tropa de mis compañeros de la maestría, quienes pensamos en muchas ocasiones que no íbamos a poder terminar y ya ven, en especial a: Nora, por su compañía y ayuda en el estudio, a Sunelys por su alegría contagiosa, a Dayán por sus evidencias de todos los avatares de la maestría, a Inelvis por las prolongadas llamadas telefónicas a altas horas de la noche y por supuesto no puede faltar el Chuchi, quien ya se hizo famoso en casa por sus visitas y llamadas sufriendo con la tesis.

A mis compañeros del Departamento de Economía Global encabezados por el Cani, quienes me dieron toda su ayuda y aliento para seguir adelante con este sueño.

**A todos desde el fondo de mi corazón, muchas gracias.**

## **Resumen**

La educación superior se enfrenta a retos a nivel nacional e internacional que generan la necesidad de cambios en los enfoques y sistemas de gestión de las universidades. Retos como la calidad, la pertinencia, la internacionalización, el financiamiento entre otros. Un elemento de relevante importancia en este sentido es la gestión de la calidad del proceso docente.

En el caso de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río, existe una insuficiente gestión de la calidad del proceso docente, que limita sus posibilidades de mejora continua e impide el aprovechamiento de los recursos que influyen en los resultados formativos de esta especialidad y en su contribución al desarrollo económico y social. El propósito de nuestra investigación es fundamentar un sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, que permita su implementación mediante una estrategia en la Universidad de Pinar del Río.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Evolución de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Situación actual en la UPR. ....	7
1.1 Evolución histórica de la Gestión de la Calidad.....	7
1.2 Definiciones del concepto de la calidad y su gestión.....	10
1.3 Surgimiento y evolución de las normas ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad en las IES: consideraciones generales.....	13
1.4 La gestión en los Centros de Educación Superior en Cuba. ....	17
1.5 Una aproximación a la gestión de la calidad en la Educación Universitaria .....	27
1.5.1 La gestión de la calidad del proceso docente en la Educación Superior Cubana. ....	35
1.6 Diagnóstico de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río. ....	40
Conclusiones del Capítulo I: .....	46
Capítulo II: Bases teóricas y fundamentos de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR. ....	47
2.1 Bases teóricas para fundamentar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. ....	47
2.2 El enfoque de procesos y gestión por procesos en los sistemas de gestión de la calidad (SGC).....	51
2.3 Bases teóricas desde la teoría de sistemas.....	55
2.4 Bases teóricas desde la teoría de la Administración. ....	59
2.5 Teoría del Liderazgo Transformativo: un factor imprescindible para la gestión de la calidad del proceso docente. ....	60
2.6 Patrón de calidad y Modelos de gestión de la calidad aplicados en la Educación Superior.....	62
2.7 Fundamentos teóricos del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.....	67

2.8 Concepción del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. ....	73
Conclusiones del Capítulo II: .....	84
Capítulo III. Estrategia para la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río. ....	85
3.1 Estructura de la estrategia.....	85
3.2 Fundamentación de la estrategia .....	86
3.3 Diagnóstico para la implementación de la estrategia. ....	86
3.4 Objetivo general de la estrategia.....	90
3.6 Resultados de la validación del sistema y estrategia propuestos realizada por un grupo de expertos. ....	95
Conclusiones del Capítulo III: .....	100
CONCLUSIONES.....	101
Recomendaciones.....	103
ANEXOS .....	1

## **Introducción**

En la proyección del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba se orienta, de manera específica, avanzar en la elevación de la calidad y el rigor de los procesos que se desarrollan en el interior de las universidades.

Es por ello que constituye un objetivo esencial de dicho Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de todos los procesos universitarios hasta la base. Por tal razón, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben afanarse más en la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, lo cual se debe traducir en una vía importante para lograr el perfeccionamiento continuo del sistema universitario con el propósito de incrementar los niveles de calidad en la gestión de todos los procesos.

En la actualidad, se trabaja de manera sistemática en función del establecimiento e implantación del sistema de gestión de la calidad, a partir de su adecuación en cada IES, siendo imprescindible la responsabilidad y el compromiso de los directivos, el papel activo de la comunidad universitaria para garantizarla, así como del sector empresarial y la sociedad para validarla.

Justamente, las relaciones al interior de la universidad deben estar sustentadas en el principio de que todas las personas son protagonistas de los procesos y actividades, así como de los programas que en ella se desarrollan; todas entregan y reciben algo dentro de la organización. Por ello, son quienes deben exigir calidad de los resultados de los provisos internos, a través de estándares o requisitos medibles, que garanticen la satisfacción de las necesidades de cada una de las partes interesadas: estudiantes, profesores, personal no docente, sector empresarial y sociedad, en el sentido más amplio.



Actualmente no se encuentran referencias de un cuerpo teórico sólido que sustente una propuesta para un sistema de gestión de la calidad del proceso docente en la carrera de Economía de la Universidad de Pinar del Río, existe una insuficiente gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR, que limita sus posibilidades de mejora continua e impide el aprovechamiento de los recursos que influyen en los resultados formativos de esta especialidad y en su contribución al desarrollo económico y social, se toman elementos que pueden ser trasladados y sistematizados, pero la teoría en ese contexto no da solución al **problema** de nuestra investigación, el cual definimos, a manera de interrogante, de la siguiente forma: ¿Cómo perfeccionar la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río?. Problema presente en el **objeto de estudio**: gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río. Para definir este problema, se realiza una exploración inicial, basada fundamentalmente en entrevistas a directivos y profesores de la carrera de Economía de la UPR, revisión de documentos, este trabajo conjunto, permitió comprobar una serie de dificultades en el objeto de estudio que se manifiestan en la falta de estrategias para esta gestión, la realización de actividades donde prevalece la espontaneidad y sin un carácter sistémico, lo que dificulta el logro de niveles superiores de pertinencia e impacto en el desarrollo del entorno.

El **objetivo** de esta investigación es fundamentar un sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, que permita su implementación mediante una estrategia en la Universidad de Pinar del Río.

Por ello, se definen las siguientes preguntas científicas:

- ✓ ¿Cuáles son los antecedentes y las tendencias teóricas y empíricas de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía a nivel internacional y nacional?

- ✓ ¿Cuál es el estado actual de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR?
- ✓ ¿Cuáles son las bases teóricas que permitirán sustentar un sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR?
- ✓ ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR?
- ✓ ¿Qué acciones realizar para la implementación del Sistema de gestión de la calidad del proceso docente en la carrera de Economía en la UPR?
- ✓ ¿Qué validez científica tienen el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía y la estrategia para su implementación en la UPR?

Para dar solución al problema de investigación, se realizaron las siguientes tareas:

- ✓ Estudio teórico y tendencial de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en el contexto universitario internacional y nacional.
- ✓ Diagnóstico de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de economía en la Universidad de Pinar del Río.
- ✓ Determinación de las bases teóricas de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.
- ✓ Fundamentación del sistema de gestión de la calidad para el proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.
- ✓ Diseño de una estrategia para la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.
- ✓ Validación de la factibilidad del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR y la estrategia de implementación.

El método general asumido es el método materialista, el cual nos permite constatar la dialéctica del proceso estudiado, sus componentes y contradicciones. Los métodos teóricos utilizados son el método histórico-lógico que permitió analizar las distintas etapas del objeto de estudio, de lo general a lo contextual. El método de modelación, que permitió realizar abstracciones para fundamentar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR y el método sistémico para determinar los componentes del sistema de gestión y las relaciones entre ellos, la jerarquía de cada componente, su dinámica y funcionamiento.

Como métodos empíricos esenciales se utilizó la entrevista, la encuesta y el análisis documental para el diagnóstico del objeto de estudio y el planteamiento y formulación del problema. Para la validación del sistema y la estrategia, se emplearon también los métodos empíricos antes mencionados y el método de consulta a especialistas.

El **aporte teórico** de la investigación consiste en establecer los fundamentos de un sistema de gestión de la calidad que permita mejorar el proceso docente de la carrera de Economía en la UPR y perfeccionar los resultados formativos.

El **aporte práctico** se concreta en una estrategia para la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR, la cual se implementa a través de diferentes acciones estratégicas.

La **novedad científica** de la investigación radica en la elaboración de un sistema cuyos componentes, relaciones y principios permiten gestionar la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR, con carácter original, con un enfoque integrador de los procesos, para obtener resultados relevantes para el proceso docente en esta carrera.

El informe de la investigación consta de tres capítulos y los anexos necesarios para la exposición coherente del proceso y sus resultados. El Capítulo I, tiene el objetivo de analizar las características, evolución y tendencias de la gestión de la calidad del proceso docente, como paso inicial para realizar el diagnóstico del objeto de estudio y constatar el problema planteado. En el Capítulo II, el objetivo es fundamentar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la UPR. En el tercer capítulo se diseña la estructura de la estrategia que permite implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, ambas propuestas, sistema y estrategia, se validan mediante la consulta a expertos cuyos resultados son también mostrados.

Los resultados de esta investigación han sido expuestos en los siguientes eventos científicos:

- ✓ Evento de Intercambio entre Educadores Latinoamericanos, auspiciado por la Filial Provincial de la Asociación de Pedagogos de Cuba en Pinar del Río, del 22 al 24 de abril del 2015. Título de la Ponencia: Sistema de gestión de la calidad del proceso docente, en la Universidad de Pinar del Río.
- ✓ Jornada Provincial de Psicología, HOMINIS 2016, 5 noviembre del 2015, título de la ponencia: Sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Estrategia de implementación en la UPR.
- ✓ Evento Provincial Didácticas de las Ciencias, auspiciado por la Dirección Prov. de Educación de Pinar del Río, 30 de Octubre del 2015.
- ✓ III Taller Prov. de Educación Artística, auspiciado por la UPR, Facultad de Educación Infantil, Departamento de Educación Artística, 19 de febrero 2016, título de la ponencia: Sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Estrategia de implementación en la UPR.
- ✓ III Taller Científico Pedagógico Prov. "Sergio Llinás Quintans" auspiciado por la UPR, Facultad de Educación Infantil, 19 de febrero 2016, título de la ponencia: Fundamentos pedagógicos: sistema de gestión de la calidad del

proceso docente de la carrera de Economía. Estrategia de implementación en la UPR.

- ✓ 1er Evento Nacional Científico-Técnico-Metodológico, auspiciado por la Empresa de Construcción y Montaje de Pinar del Río, 24 de Marzo 2016, título de la ponencia: Sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Estrategia de implementación en la UPR.
- ✓ Evento municipal "La mujer en la Economía", auspiciado por La Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Pinar del Río, 11 de marzo del 2016, título de la ponencia: Sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Estrategia de implementación en la UPR.
- ✓ 10mo Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2016.

Se realizaron dos publicaciones:

- ✓ "Gestión de la calidad del PD, desde la Sociología de la Educación"

Publicado en Monografías. Com, dirección web:

<http://www.monografias.com/trabajos106/gestion-calidad-del-pd-sociología-educacion/gestion-calidad-del-pd-sociología-educación.shtml>

- ✓ "Sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Estrategia de implementación en la UPR". Estrategia y Gestión Universitaria, Revista Científica de la RED-DEES, ISSN: 2309 – 8333.

## **Capítulo I: Evolución de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Situación actual en la UPR.**

En las universidades, en los últimos años viene desarrollándose un renovado interés por la temática de la calidad, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista de su gestión institucional.

El objetivo del presente capítulo es identificar las tendencias actuales asociadas a la gestión de la calidad en este tipo de organización, particularmente del proceso docente.

### **1.1 Evolución histórica de la Gestión de la Calidad.**

La calidad, o más propiamente escrito, la carencia de calidad, es hoy uno de los principales problemas que enfrentan las empresas y los servicios contemporáneos asociados a ellos. La historia del concepto de calidad puede ser tan antigua como el mismo ser humano, surgiendo con la agricultura, los servicios y por último con la industrialización.

Según (Rodríguez de Sosa, 2005) la evolución de la calidad comienza a finales del siglo XIX y surge ante la necesidad de ofertar productos con atributos superiores para alcanzar mayores ventas y se comienza con el autocontrol como inicio de un ininterrumpido proceso evolutivo hasta nuestros días.

El control del trabajo realizado por el ejecutor del producto, según sus propios parámetros, unido al desarrollo de las pequeñas empresas de producción dio paso a la inspección de la calidad del trabajo en las primeras décadas del siglo XX, donde se comparaban los requisitos pactados con los clientes con el producto final y se desechaban aquellos que no lograban la conformidad deseada. Según este autor, estos procesos aunque constituían un avance en su momento, arrojaban pérdidas como consecuencia de la producción defectuosa ya que se analizaban los resultados solo al final de la secuencia productiva.

Como etapa consiguiente aparece entonces el Control de la Calidad en la década de 1930, que ya tiene en cuenta la prevención de los posibles errores y establece algunas técnicas y actividades operativas para el cumplimiento de los requisitos establecidos en las diferentes etapas del proceso de producción. Pero esto no resultaba suficiente, pues se invertía en controles aislados que conducían a retrocesos en los procesos y no se garantizaba una calidad integral, por lo que se hizo necesario incorporar el control de la calidad en todas las actividades de la organización en el marco de un sistema que garantizará de manera confiable el cumplimiento de los requisitos establecidos, surgiendo las actividades de aseguramiento de la calidad, en la década de 1970 como un eslabón superior en esta cadena evolutiva.

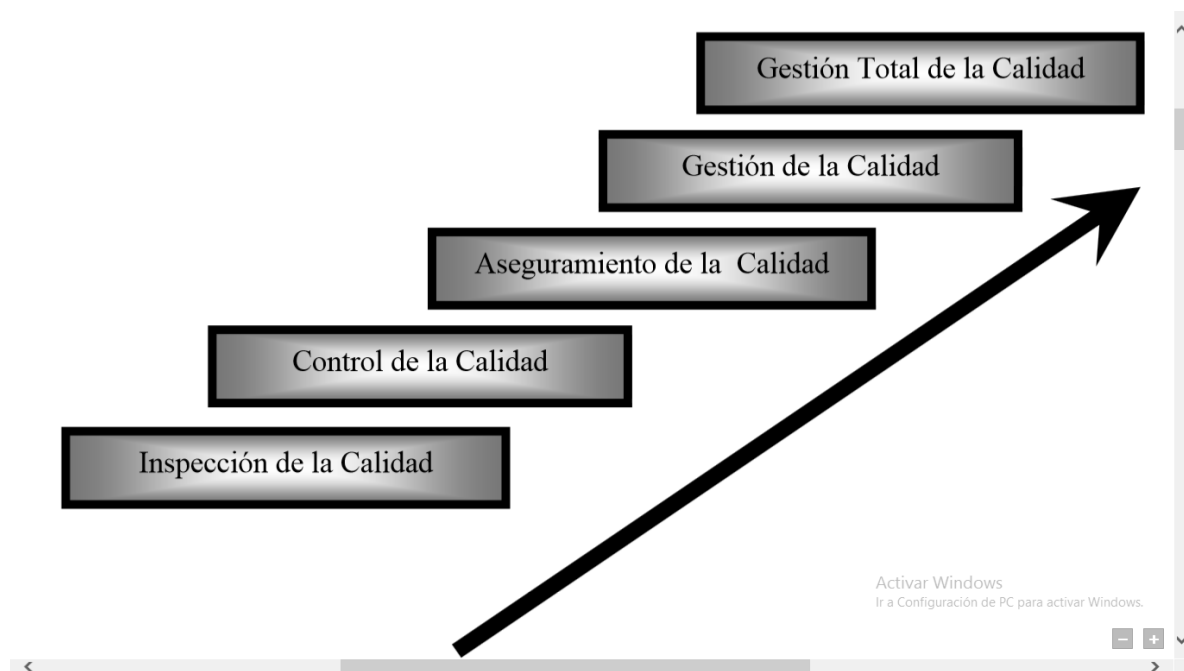
La etapa descrita anteriormente supuso un salto conceptual importante, no obstante, las exigencias de competitividad obligaron a ser más eficientes que la competencia en todo, es decir tanto en los procesos productivos, como en los de apoyo o los de servicios.

Comenzó entonces a manejarse en la década de 1980 los términos de Gestión de la Calidad, como una fase superior en la evolución de la misma y como respuesta a la necesidad de extender el logro de la calidad a todas las actividades de la organización, donde se integraran los esfuerzos hacia el logro de la calidad, determinando, poniendo en práctica los objetivos y asignando la responsabilidad por la calidad en una entidad, se emplea la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad como medios integrados en un sistema de gestión de la calidad.

Con todo este desarrollo de la calidad como sistema de gestión de la empresa, surge La Calidad Total, concepto más abarcador que prevé la calidad en todas las etapas e interacciones externas e internas del proceso, desde un inicio hasta el producto comercializado, con la plena y máxima satisfacción del cliente, incluyendo los procesos de mejora continua y el estilo participativo en la dirección, como algunos elementos a considerar.

Con la Gestión de la Calidad Total, la calidad sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa, involucrando a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y aplicándose desde la planificación y su diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar una empresa, con ello, la calidad deja de representar un costo y se convierte en un modo de gestión que permite la reducción de estos y el aumento de sus beneficios.

### **Evolución histórica de la calidad.**



**Figura No.1:** Evolución histórica de la calidad.

**Fuente:** Rodríguez de Sosa Ana M. Calidad en los servicios de atención al cliente, material de apoyo. FORMATUR. Escuela de la Baja Turística, 2005.



## **1.2 Definiciones del concepto de la calidad y su gestión.**

A lo largo de la historia muchos autores han brindado sus criterios acerca del concepto de calidad, entre los más referenciados se pueden citar los siguientes:

- ✓ Conforme al Diccionario de la Lengua Española el significado del vocablo “calidad” (del latín: “qualitas”) alude a la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Así entendida, hablar de calidad es tanto como hablar del nivel o “el grado en que este constructo está presente” al decir de (Garduño, 2004) y, por tanto, permite “comparar” un individuo con otro de la misma especie.
- ✓ (Crosby, 1987): "Cumplimiento de unas especificaciones".
- ✓ (Ishikawa, 1989): "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".
- ✓ (Deming, 1989): "Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado".
- ✓ (Feigenbaum, 1989): "La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes."
- ✓ (Juran, 1989): "El conjunto de características de un producto, que satisface las necesidades de los clientes y además consiste en no tener deficiencias".
- ✓ (Harrington, 1992): "Es una medida de cómo el nivel de prestación cubre o alcanza las expectativas de los clientes".
- ✓ (Drucker, 1993): "Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora".

- ✓ NC-ISO 9000:2005: "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen los requisitos".

La autora define la calidad como **“el resultado de una combinación de propiedades o características individuales con las que cuenta un producto y/o servicio las cuales proporcionan satisfacción al cliente y otras partes interesadas durante su uso.”**

Para introducir el concepto de gestión de la calidad, utilizaremos el análisis que realiza Miguel Udaondo en su libro “Gestión de Calidad” y que nos servirá de pauta en el propósito mencionado.

Para Udaondo, las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una empresa son: plazo, costo y calidad. Tradicionalmente, sólo el plazo y el costo han sido objeto de una atención prioritaria por parte de las direcciones empresariales y sólo en ellas se han realizado esfuerzos e implantando técnicas que permiten su medida.

Sin embargo se ha producido, afortunadamente, un movimiento de interés de las mencionadas direcciones de las empresas hacia la calidad y este movimiento se ha debido a dos motivos:

- ✓ Por un lado se ha descubierto, por parte de las direcciones, que la calidad puede favorecer la productividad, la eficacia y la imagen de los productos o servicios suministrados.
- ✓ Se ha comprobado, por estas mismas direcciones, que la calidad es un importante elemento movilizador al actuar como factor de motivación, de integración y de satisfacción para los trabajadores.

Características de la Calidad.

1. La dualidad de la calidad: no existe un solo agente, sino que existen varios agentes que proporcionan la calidad del servicio que se está brindando.

2. Carácter relativo: el cliente define sus necesidades con diferentes expectativas.
3. Carácter dinámico: es dinámico tanto como surgen las nuevas necesidades de las organizaciones, que dan a establecer una mejora continua en su gestión.
4. Carácter participativo: incluye todos los miembros del negocio desde el director hasta las personas de servicio.
5. Carácter económico: refleja los resultados económicos y financieros de la Empresa que se dan a medida del funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

Este interés por la calidad ha motivado que pase a ser un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de las empresas. Es el nacimiento del concepto de la Gestión de la Calidad.

La NC-ISO 9000:2005 **“Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario”** define el término gestión de la calidad como **“las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.”**

La gestión de la calidad Udaondo, (1992) la define como **“el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente”**.

El objetivo de la gestión de la calidad es orientar las actividades de la organización para obtener y mantener el nivel de la calidad del producto (bienes o servicios) de acuerdo a las necesidades del cliente. En este sentido, la tarea es cómo se deben organizar dichas actividades para lograr la satisfacción del cliente. Las ISO 9000 del 2005 plantean que: para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la

consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

En general no se puede hablar de la calidad de forma aislada, pues este concepto se ha desarrollado de manera paralela a los diferentes enfoques gerenciales. Desde una perspectiva histórica, se observa que son dos procesos que corren paralelos, pero se van acercando gradualmente hasta hacerse uno solo (De la Nuez, 2005).

### **1.3 Surgimiento y evolución de las normas ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad en las IES: consideraciones generales.**

**La gestión de la calidad** de una empresa u organización, definida anteriormente, necesita un sistema de apoyo para poderse llevar a cabo con efectividad, el **Sistema de Gestión de la Calidad** (SGC), integrado por los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

Las necesidades del mercado mundial, el desarrollo de las comunicaciones y otras variables de los tiempos modernos, determinaron la necesidad de establecer un grupo de normas para la implementación de un SGC que pudiera servir a cualquier organización y en los distintos lugares del mundo.

De esta forma surgieron las normas de La Organización Internacional de Normalización (ISO) de la serie 9000, de asombrosa propagación a lo largo de esta última década, las cuales proporcionan una guía para el aseguramiento de la calidad, o sea, para garantizar la calidad de los productos finales mediante la aplicación de sistemas repetibles que respeten los principios señalados en ella.

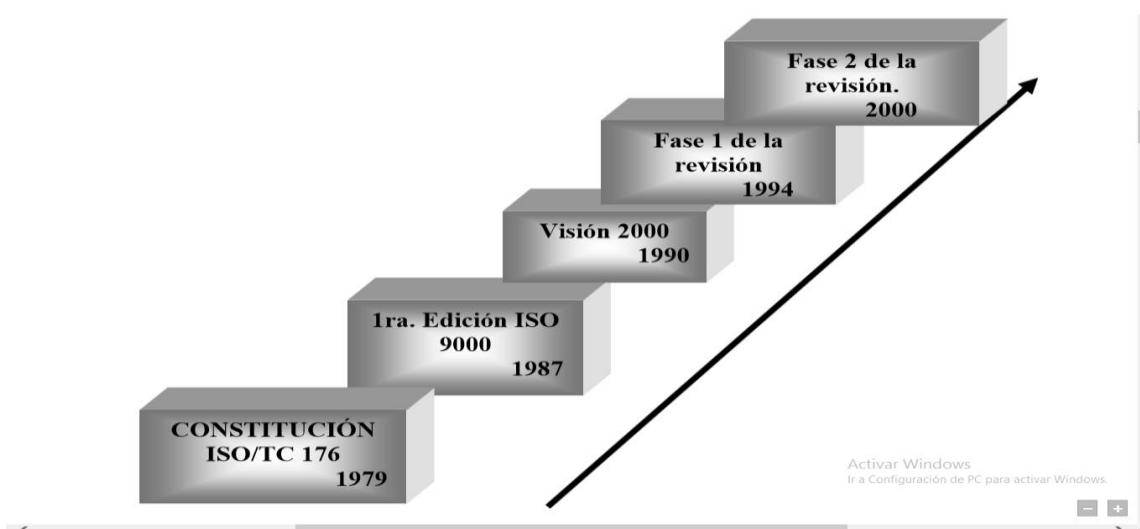
Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas que según su definición constituyen un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el

desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa. Esta norma permite desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad en una empresa.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO). Sus comités técnicos son los encargados de la elaboración de las normas y para ello se basaron en otra ya existente de British Standard: BS- 5720. Los estudios de un mercado globalizado impulsaron la creación de un Sistema Nacional de Norma, Calidad y Certificación, con la finalidad de lograr una nueva imagen para la calidad de los productos y servicios de conformidad con la consagrada significación de aptitud para el uso y la de añadir satisfacción de todas las necesidades y expectativas de las organizaciones.

La primera versión es de 1979 y se sometió a una profunda revisión en 1994, por lo que una nueva redacción del año 2000 supone la tercera modificación de su texto. Tras su edición inicial, los organismos certificadores de los distintos países decidieron acometer de inmediato su traducción oficial, de forma que la entidad europea de normalización CEN-CENELEC y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), publicaron inicialmente sus series respectivas EN- 29600 y UNE-66900, unificando sus títulos en la versión de 1994 bajo la codificación UNE-EN-ISO-9000, a fin de evitar complejidades y confusiones. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrónica Internacional (IECEN), en todas las materias de normalización electrónica.

La figura No.2 muestra la evolución de esta familia de normas:



**Figura No.2:** Evolución de las Normas ISO9000.

**Fuente:** Documentos de la Norma NC-ISO 9000:2000.

En el marco de la política económica y social de Cuba, se expresa: “garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía” (2011, p.14). Con relación al sector educación se señala: “continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente y el papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr la mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes” Ibídem, (p.23).

Por otro lado, en la proyección estratégica que contiene los objetivos de trabajo del MES para el período 2013-2016, se plantea: “la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las IES adscritas” (p.5).

Como parte de dichos objetivos se establece que dichas instituciones promuevan e implementen un enfoque de desarrollo sostenible en su proyección, para la cual se establecen cuatro acciones estratégicas, una de las cuales refleja la importancia de “desarrollar y aplicar un sistema de gestión orientado a la calidad, basado en la integración gradual de los procesos y en la sostenibilidad de la educación superior” (2013, p. 12).

Lo anterior es muestra fehaciente de la voluntad de implementar distintos enfoques de gestión de la calidad (González Cruz, 2013), dentro de los cuales se puede hacer mención a tres: el normalizado, asociado al cumplimiento de estándares internacionales y su certificación (NC ISO 9001:2008); el de la excelencia, asociado a los modelos de excelencia empresarial (EFQM, Deming, M. Baldrige) y el referido a la filosofía de la organización sobre la calidad.

La autora señala además que es significativamente importante destacar que la filosofía que adopte la universidad respecto a la calidad debe observar los siguientes principios: enfoque basado en procesos, mejoramiento continuo basado en la autoevaluación, trabajo en equipo, enfoque a las partes interesadas en la gestión institucional y responder al ciclo Deming de mejora continua (Ibídem).

Ahora bien, ¿qué es un sistema de gestión de calidad? Según la NC ISO 9000:2005 se define como el “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. Otra interrogante que sale a la luz es la siguiente: ¿por qué un sistema de gestión orientado a la calidad en las IES? La respuesta es sencilla, ya que existe la necesidad sentida de demostrar, de forma consistente, la capacidad institucional de suministrar servicios que satisfagan los requisitos de todas las partes interesadas y los requisitos reglamentarios aplicables; además, porque existe la aspiración de aumentar la satisfacción de dichas partes a través de la efectiva aplicación de acciones para la mejora continua.

Hoy en día, son más las Instituciones de Educación Superior (IES) que buscan el mejoramiento continuo de sus procesos a través de la implementación de un SGC, el cual permite direccionar a la Institución y establecer sus objetivos con bases sólidas y con miras a lograr la mejora de sus procesos sustantivos, como lo son: **docencia, investigación y extensión** y, todos aquellos relacionados con ellos.

#### **1.4 La gestión en los Centros de Educación Superior en Cuba.**

El desarrollo alcanzado en el estudio de la teoría administrativa permite en los tiempos modernos considerar la administración como una ciencia de carácter universal, presente en cualquier organización social donde se realicen esfuerzos humanos para unir a personas de diversos conocimientos y habilidades.

Debido al constante incremento en la complejidad de administrar, la autora considera oportuno analizar algunos aspectos del desarrollo histórico de la administración y la dialéctica de su desarrollo en el entorno social; de forma tal que sirva de soporte teórico al análisis de esta problemática en el entorno universitario.

Un acercamiento a esta cuestión ha permitido conocer que muy vinculado al término de administración desde la década de los años 50 del pasado siglo XX se comienza a introducir el término “gestión” por (Peter Drucker, 1954), sin que los especialistas hayan alcanzado unanimidad alrededor de cual término es el más adecuado para referirse a la administración en las organizaciones. Por consiguiente, resulta común encontrar que sea designada como dirección, administración, gestión e incluso gerencia sin que se logre establecer diferencias significativas en su contenido.

El término gestión es muy utilizado no sólo en el ambiente empresarial, sino también en otras áreas del quehacer humano, suele estar impregnado de una dimensión dinámica y acompañado de cierto referente que lo especifica y complementa: gestión de los recursos humanos, gestión de la docencia, gestión económica, gestión del conocimiento.



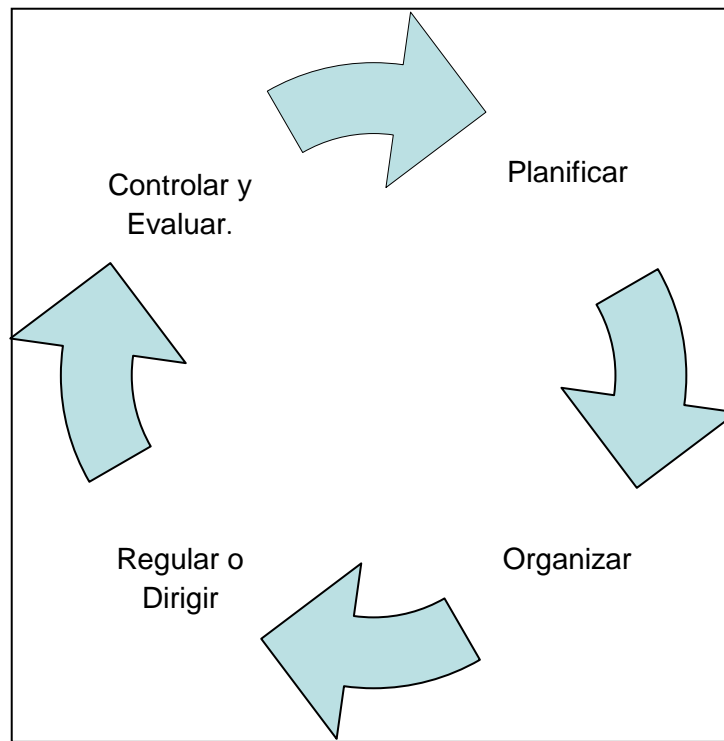
En un sentido amplio, por gestión se ha interpretado el proceso de hacer diligencias para el logro de algo, no quedando claro su matiz analítico y reflexivo. En su sentido estrecho autores como (Bringas, 1997), (Badawy, 1995), (G. Ponjuán, 2002), (B. Alhama y otros, 2001), definen la gestión como un proceso que comprende varias actividades y tareas (funciones): planificación, organización, dirección y control orientados a un fin.

Por el contenido de esta tesis se acepta la definición dada por N. Arrechaleta, (1999:78) “La gestión constituye un proceso de trabajo cuya esencia está dada por la acción consciente que ejercen unos hombres sobre otros con el propósito de obtener un resultado relevante para la propia institución y la sociedad; contentiva además de un criterio de racionalidad institucional, acorde a las condiciones económicas-sociales existentes”.

En esta definición se resalta el carácter de la gestión como proceso de trabajo, entendido esto como “la utilización combinada del objeto, los medios y el propio trabajo, dispuesto en forma tal que se ejecuten consecutivamente operaciones conducentes a la obtención de un resultado final.” (C. Marx, 1973:). Además, la esencia de la gestión dada en las relaciones conscientes entre las personas encaminadas a un fin relevante tanto para el interior de la organización como para el exterior, la sociedad y la necesidad de que la gestión tiene que ser vista y ajustarse de acuerdo a las condiciones del entorno. Aspecto de singular importancia si se trata del desarrollo del proceso formativo en una organización educativa.

La gestión se evidencia como un campo específico de la actividad humana y como tal se ejecuta a través de un conjunto de acciones u operaciones que con independencia de las especificidades del objeto administrado, exigen un orden, un método y deben ser concebidas y ejecutadas a partir de determinada lógica, formando parte de un ciclo denominado ciclo funcional de la gestión, representado en la Figura No.3. Dentro de este ciclo funcional se mueven diferentes

componentes conocidos como funciones de la gestión: planificar, organizar, dirigir o regular y controlar y evaluar.



**Figura No. 3:** Ciclo funcional de la gestión.

**Fuente:** (Pónjuan G., 2002: 57), Gestión de información en las organizaciones.

**Planificar:** es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados, así como, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Dentro de este concepto se contemplan un conjunto de decisiones o una selección de alternativas para el logro de tales resultados, especificando además, cuándo y cómo puede lograrse y quiénes asumirán su consecución.

**Organizar:** es el proceso de dividir el trabajo a realizar y de coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común. Organizar es la química de la organización donde se mezclan todos los elementos que interactúan entre sí a fin de obtener los resultados esperados. Es el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían

convertirse en resultados. Esta función se concreta en un conjunto de sistemas y subsistemas.

**Dirigir:** es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. La dirección es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo. La dirección ejerce una influencia notable en las personas para que trabajen voluntaria y entusiastamente para el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto. También la literatura la refiere como mando.

**Controlar y Evaluar:** es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Para ello se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes.

El análisis efectuado evidencia que el proceso de gestión es un sistema integral, donde todas las funciones se encuentran relacionadas entre sí constituyendo en su dinámica un ciclo, que al repetirse en función de un mejoramiento pasan en su ejecución a un nivel superior, respondiendo a la llamada espiral de desarrollo.

Los estudios realizados acerca de la temática, evidencian que diferentes autores (A. Borrero, 1973) (B. Tristá, 2001), (N. Arrechavaleta, 1999), (J. Pernet, 2000), coinciden en plantear que en las Instituciones de Educación Superior (IES) el desarrollo de la gestión ha estado condicionado, entre otros factores por:

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementó significativamente la complejidad de su gestión.
- El vertiginoso aumento de los costos de la Educación Superior, la significativa reducción presupuestaria y el financiamiento, dependientes fundamentalmente del mercado o de la evaluación institucional, han influido en la búsqueda de una mayor racionalidad de los procesos que se desarrollan en estas instituciones.

- El desarrollo de la teoría administrativa ha contribuido a entender la necesidad de la sinergia institucional.
- La necesidad de que estas instituciones se vinculen cada vez más con las exigencias del desarrollo socioeconómico de cada país, que reclama profesionales capaces de resolver eficientemente las necesidades del presente y el futuro.
- La aparición de una necesaria integración del trabajo docente, extensionista y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

La aparición de estas condiciones ha dimensionado aún más el papel de la gestión en los procesos que se desarrollan en la universidad, surgiendo así la necesidad de una gestión universitaria concebida como “Operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos humanos y físicos vinculados con los mismos, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad” (B. Tristá, 1999:8).

Considerando lo planteado por (V. Alegret, 1983), (A. Ortiz y C. Álvarez de Zayas, 1995) quienes definen etapas o períodos en el desarrollo de la educación superior cubana, desde la perspectiva de momentos claves en la evolución de estas instituciones y de los procesos que en ella se desarrollan.

### **Primera etapa (1962-1980).**

Etapa de fundamentación, estructuración y organización de los cambios cualitativos en la educación superior.

La valoración de esta etapa permitió identificar las siguientes características:

- La reforma de la enseñanza superior en Cuba en 1962 plantea las bases fundamentales de la reforma de la enseñanza superior, su estructura y organización. (La Reforma de la Enseñanza en Cuba. Colección de Documentos, 1962)

- Se inicia la aplicación de la “universalización” de la enseñanza en 1970, con el objetivo de ampliar el acceso a los estudios superiores de amplios sectores de la población, se crean nuevas filiales y sedes.
- En 1976 acorde con el proceso de institucionalización que se realizó en el país, por medio de la ley # 1306 dictada por el Consejo de Ministros se crea el Ministerio de Educación Superior (MES), donde en uno de sus “por cuanto” se señala la necesidad de perfeccionar la estructura organizativa y de dirección de las instituciones con el fin de lograr una mayor armonía y eficacia; así como los planes y programas de estudio para todas las carreras, (R. Alarcón y C. Álvarez de Zayas, 1995). Esta decisión motivó establecer comisiones que analizaron e hicieron los estudios pertinentes.
- Para 1977 se ponen en vigor los planes de estudio A, que representaron un paso de avance con relación a los anteriores. Para su elaboración se establecieron comisiones que determinaron el modelo del especialista para cada carrera.
- En una primera etapa se aplicó un modelo centralizado, por la necesidad de que la fuerza de trabajo respondiera a las exigencias socioeconómicas del país, así como por las limitaciones de recursos y materiales financieros, la poca experiencia de los profesores y de los dirigentes académicos.

Se considera que a pesar de que el modelo centralizado tuvo sus insuficiencias, la educación superior cubana se fue consolidando y sus profesores y administradores fueron sentando pautas para el desarrollo futuro.

- Se inicia la descentralización de ciertos contenidos asignados a las comisiones de extensión universitaria, debido a la importancia que toman en la vida universitaria el postgrado, las investigaciones, las relaciones internacionales.
- Con relación a la estructura de los CES se dicta la ley 1307 del Consejo de Ministros, en su artículo #7 estipula que los CES pueden tener en su estructura organizativa, las siguientes dependencias: Facultades, Departamentos Docentes,

Filiales, Unidades Docentes, Centros o Institutos de investigación científica y Centros de estudios.

Para asegurar los procesos principales también forman parte de la estructura, unidades organizativas funcionales, asesoras y de servicios, como son: Direcciones, Departamentos y Secciones Administrativas. En cada caso, la estructura se ajusta a las características propias de cada centro. La máxima dirección del CES radica en el Rector, asistido de los Vicerrectores, el Secretario General, el Consejo de Dirección, Consejo Científico y el claustro de profesores.

- Dentro de esta estructura, la Facultad es la que se encarga directamente de la formación de los estudiantes en las carreras que se agrupan por años académicos o de formación en su actividad de pregrado, postgrado e investigación científica. Esta a su vez, se estructura en departamentos docentes, los colectivos de carreras y juntas de año.
- Las juntas de año, agrupan a todos los miembros del personal docente a cargo de las materias de los respectivos años y se ocuparía de lograr la debida coordinación de los estudios y evaluación. La Reforma de la Enseñanza en Cuba. Colección de Documentos, (1962)
- El año funcionaba como un órgano de gestión instructiva y administrativa, no se declaran los objetivos por años; existían normas y regulaciones basadas en el Reglamento Docente Metodológico y el reglamento para los profesores guías que establecían funciones para esta organización, Resolución (220/79).
- La representación de las organizaciones estudiantiles en la Junta Coordinadora era casi nula, no obstante los profesores se incorporaban a las diferentes actividades extradocentes con sus alumnos, las organizaciones estudiantiles tenían un gran protagonismo y el coordinador del año se reunía sistemáticamente con los estudiantes y recogía sus criterios; además se mantenía el mismo coordinador de año durante los diferentes años de la carrera, lo que le permitía un

gran dominio de las características personales de los estudiantes y de los grupos del año.

### **Segunda etapa (1980-1990)**

Etapa de la descentralización, masificación y reordenamiento del trabajo en los CES.

El análisis de esta etapa posibilitó identificar las siguientes características:

- Se transita en la gestión de los centros hacia un modelo descentralizado; sobre todo se decidió acometer un trabajo de perfeccionamiento de la dirección y organización del trabajo en los CES subordinados al MES. (V. Alegret, 1983).
- En la década de los ochenta la Educación Superior Cubana pasa por otra etapa de perfeccionamiento en sus centros, entran en vigor los planes B que logran una mayor integración a nivel de plan de estudio, se eliminan las antiguas especializaciones de las especialidades (R. Alarcón y C. Álvarez de Zayas, 1995).
- En el III Congreso del PCC (1985), Fidel Castro señala un conjunto de insuficiencias que aún presentaba la Educación Superior Cubana, entre los cuales se destacaban:
  - ✓ Ciertas tendencias al burocratismo en el trabajo de directivos y personal docente.
  - ✓ Insuficiente capacidad de respuestas a la solución de los problemas.
  - ✓ Egresados con bajo dominio de habilidades prácticas y profesionales.
- En el proceso de perfeccionamiento para dar solución a las insuficiencias planteadas se pusieron en práctica las siguientes medidas:
  - ✓ Simplificación de las estructuras organizativas.
  - ✓ Racionalización de la plantilla de cargos.

- ✓ Cambios en los métodos y estilos de dirección, donde los eslabones inferiores y los trabajadores tienen una mayor participación en el proceso de toma de decisiones.

Este proceso tuvo como sustento la aplicación de determinados principios y enfoques modernos de dirección, iniciándose de manera experimental en algunos centros y la posterior generalización de los resultados en las diferentes identidades del MES. Se realizan investigaciones relacionadas con la planificación en los CES.

- La Junta Coordinadora del año dejó de funcionar como tal debido al recargo de sus funciones administrativas y al crecimiento de la matrícula. La atención al año la dirigía el Vice-decano docente a través de los profesores guías, en la práctica existían Juntas Coordinadoras de grupos, las que se regulaban según las resoluciones 600/80, 188/88 del MES, (T. Carrasco, 2000).

### **Tercera etapa (1990- actualidad).**

Etapas del perfeccionamiento con un enfoque integral.

Desde la valoración de los hitos esenciales de esta etapa se han podido definir las siguientes características

- En el curso 1990-1991 entran en vigor los planes de estudio C, perfeccionándose los anteriores, lográndose una mejor estructuración e integración de estos y se declara explícitamente el Modelo Pedagógico actual y el encargo social de la Universidad (R. Alarcón y Álvarez de Zayas, 1995).
- Se declaran los objetivos por año académico a partir de la estructuración y por derivación de los objetivos del modelo del profesional e integración de los objetivos de las asignaturas, lográndose el análisis vertical y horizontal de influencia y derivación de estos, en la Resolución 269/91 se norman aspectos sobre el funcionamiento de estos y se establece el papel integrador del año donde se coordinan y planifican las actividades de los estudiantes



- La difícil situación económica del país y su repercusión en el orden, social y político “período especial”, afectaron en alguna medida la labor formativa en las instituciones educativas, determinando la necesidad de fortalecer e instrumentar un enfoque integral sobre la labor educativa y política-ideológica.
- A partir del curso 93-94 se introduce en la educación superior la planificación estratégica y la dirección por objetivos, lo que ha favorecido el desarrollo de las diferentes variantes en la educación superior.
- Se definen las tres dimensiones fundamentales hacia las cuales se dirige el proceso formativo en la educación superior (dimensión curricular, dimensión de extensión universitaria y dimensión socio-política).
- Se introduce el trabajo con proyectos educativos como estrategia para el logro de un enfoque integral en la labor educativa y político ideológica en la universidad.
- En el documento Enfoque integral en la labor educativa y político ideológica con los estudiantes MES, (1997), se establece el año académico como la célula básica a partir de la cual se estructura el trabajo de la Facultad y se especifican algunas características del año como estructura complementaria en el funcionamiento de la Facultad.
- Se trabaja por una mejor superación y preparación de los cuadros de dirección docentes, a partir de la impartición de cursos de Técnicas de Dirección.
- Auge en la utilización de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Educación Superior, lo que ha permitido un aumento de la calidad en la formación del profesional y en la gestión de los diferentes procesos en los CES.

Del análisis realizado se puede concluir que la situación de la gestión en la educación superior cubana ha evolucionado en correspondencia con las transformaciones que se han originado en las instituciones educativas en el contexto internacional, aunque impregnada de las particularidades dadas por las

transformaciones generales del país y la política educativa establecida por el estado cubano.

### **1.5 Una aproximación a la gestión de la calidad en la Educación Universitaria**

En un esfuerzo por conceptualizar la calidad en la educación universitaria, autores como: (González y Ayarza, 1997) describen la clasificación realizada por (Harvey y Green, 1993) en cinco enfoques fundamentales:

- 1) Calidad como excepción
- 2) Calidad como perfección
- 3) Calidad como aptitud para un propósito fijado
- 4) Calidad como valor agregado
- 5) Calidad como transformación

La calidad como excepción implica que el concepto surge como una cualidad especial de clase superior, elitista, exclusiva y de máxima excelencia a través de estándares mínimos a alcanzar.

La calidad como perfección indica la no- existencia de defectos u errores en el producto evaluado en concordancia con las propias especificaciones institucionales sin patrones de comparación bajo una cultura de cero defectos.

La calidad como aptitud para el logro de un propósito, representa un patrón de calidad del usuario o cliente que lo exige.

La calidad como valor agregado supone que las instituciones de educación superior deben ante el ente financista, generalmente el Estado, rendir cuenta mediante evidencias que representen logros socialmente válidos.

La calidad como transformación está centrada en el principio del cambio cualitativo en el rendimiento universitario, dicho cambio se manifiesta en la responsabilidad de la institución de provocar cambios y mejoras de las actividades cognitivas de

los estudiantes dentro de patrones de calidad educacional, en tanto de los programas académicos como de la institución en general.

Según (Royero, 2002) y otros autores, el concepto de calidad en la educación se le ha dado un carácter multidimensional y complejo, por lo que consideran necesario destacar los acuerdos en torno a la descripción de las categorías que guían el concepto en cinco instancias de análisis:

Una primera instancia en la que el concepto de calidad se enmarca en un esquema complejo y multidimensional, cuya amplitud abarca todos los procesos de lo educativo, de lo social y de lo humano, convirtiéndolo en un sistema conectado con otros sistemas interdependientes.

En segundo lugar, la calidad es una categoría social e históricamente determinada; su concepción obedece a manifestaciones concretas de los distintos modos de formación económica y social en las cuales se incluye.

En tercer lugar, la calidad es sinónima de transformación y adaptación a las exigencias nacionales y globalizantes de los sistemas educativos. La revisión constante de dichos sistemas conlleva que los patrones de calidad determinados sean óptimamente alcanzados y sustituidos por otros más adaptados a los fines que se esperan conseguir.

En cuarto lugar, la calidad se integra con el proceso de evaluación y eficiencia social de las instituciones de educación superior. Dicha eficiencia es regentada por el Estado como ente regulador de los sistemas escolares en todos sus niveles y modalidades, por lo que la misma se convierte en un elemento político de intervención justa o no, en el desarrollo institucional.

En quinto lugar, el concepto de calidad debe concebirse en el mundo de lo medible, tanto en lo cualitativo (atributos sociales) y en lo cuantitativo (atributos de eficiencia y calidad).

De acuerdo con las consideraciones expuestas por el autor antes mencionado, la autora considera, que la calidad no debería tener límites ideológicos dado que la satisfacción que se alcance en la educación en el ámbito universitario será siempre en función de la preparación de unos individuos que mantengan los principios de eficacia y eficiencia, sin perder el significado social de la educación.

La concepción de la calidad desde los señalamientos anteriores, permite deducir elementos esenciales que se plantean para el estudio de la gestión de la calidad educativa de las universidades y de los procesos que en ella se conducen, por lo que la autora considera que la calidad debe reconocerse dentro de las cualidades o condiciones indispensables para la identificación de los componentes esenciales dentro de los procesos sustantivos de la universidad que permiten establecer niveles de la gestión de la calidad.

De esta manera, la gestión de la calidad universitaria se identifica a partir de las características, condiciones, cualidades y patrones de desarrollo de la gestión universitaria en correspondencia con las exigencias del modelo de formación profesional, de las demandas sociales del quehacer investigativo y del accionar universitario en la vinculación con su entorno, sobre estándares de eficiencia, efectividad, pertinencia e impacto social de gran alcance en la satisfacción de necesidades profesionales en el contexto del encargo social de la universidad.

La gestión de la calidad universitaria, debe ser estudiada entonces con rigurosidad para alcanzar la claridad deseada en el emprendimiento de acciones en este escenario, por ello vale la pena reseñar algunas definiciones que se manifiestan referentes a la calidad en la educación:

En consideración a estas definiciones, la gestión de la calidad en el contexto de la educación universitaria debe ser asumida sobre la base de los propósitos fundamentales en los que se enmarca el encargo social de la universidad en su momento histórico concreto, para poder atender con acierto las demandas sociales en la formación de profesionales que contribuyan a la transformación de la sociedad.

De modo que la gestión de la calidad en la educación universitaria debe ser concebida desde una visión integrada de sus procesos sustantivos y de su actividad administrativa, operativa, académica e institucional, en donde se involucran todos los actores, procesos, actividades, acciones y compromisos internos y externos de la universidad en su objeto y contexto particular y general.

En opinión de (Méndez Quintero, 1993)...“la calidad se orienta en desarrollar una universidad efectiva socialmente, que a través de sus profesionales y especialistas, la producción científico-cultural y la acción directa de los miembros de la institución, permitan atender las necesidades y aspiraciones de los nacionales y de su realidad; desarrollar una universidad eficiente donde se inviertan racionalmente y a tiempo los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos de la institución; lograr la calidad tanto en los procesos como en los productos académicos; y alcanzar la productividad académica entendida como la relación entre la eficiencia y la eficacia de las instituciones”.

El concepto de calidad de la educación universitaria cambia de contenido en cada época, no es estable y duradero porque es un concepto primordialmente histórico.

Según (Horruitiner, 2009) el patrón de calidad debe contener cuestiones tales como:

- La pertinencia social, relacionada con la necesidad de encontrar nuevas formas y mecanismos para adaptar las funciones universitarias a las exigencias sociales de su entorno y no sólo las del mercado.
- Las exigencias y normas internacionales más generalizadas, relacionadas con la necesidad de lograr una situación favorable para lograr el intercambio profesional, académico e investigativo en el ámbito de la competencia global.
- La comparación con estándares establecidos previo acuerdo y que satisfacen diversas exigencias sociales y estatales así como las propias de la institución.

Este autor destaca que es necesario definir un concepto de calidad con determinadas características que le permitan a la Universidad:

- ✓ Ser operacional, es decir, poder traducirse en elementos fácilmente manejables dentro de una guía, modelo o procedimiento de evaluación.
- ✓ Que abarque de una u otra forma, las funciones sustantivas de la universidad.
- ✓ Que lleve implícito el concepto de apreciación o evaluación.
- ✓ Que esté ligado a la pertinencia social.

Para (Toro, 2007) la calidad en la educación superior “debe recaer como elemento central, para el logro de estos cambios, en la configuración de valores en las personas que conforman el referido sistema, orientados a la preparación de sujetos competitivos y a un desarrollo social de corresponsabilidad, en la lógica del direccionamiento que permita la equidad como mecanismo de combate contra todas las formas de exclusión; la pertinencia social, el ejercicio del pensamiento crítico, la formación integral, la autonomía ejercida en el marco jurídico del país, la articulación de instituciones y programas que la conforman y la cooperación internacional”. .

De acuerdo con la bibliografía consultada, se considera que las investigaciones de calidad van a favorecer a la mayoría de los sectores que hacen vida en una institución universitaria y a la propia institución, para el caso de la institución le concede: imagen, prestigio, continuidad en el desarrollo de investigaciones, incremento en el potencial científico, ampliación de la capacidad de respuesta a las necesidades, mayor pertinencia social y desarrollo de nuevos métodos, medios, programas, publicaciones, etc.; con respecto a los docentes contribuye a: su superación permanente, al desarrollo de habilidades de investigación, en orientación y dirección de las mismas y ampliación de su capacidad de trabajo y a los estudiantes: les crea hábitos de pensamiento activo, consolida su formación, sólidos conocimientos teóricos, enfoque científico en la solución de problemas

profesionales, creación de hábitos de trabajo y estudio independientes, capacidad para trabajar en equipo, etc.

La gestión de la calidad educativa en los momentos actuales está situada en nuevos escenarios, donde las instituciones educativas comienzan a transitar por un nuevo estilo de gestión caracterizado por una serie de cambios y transformaciones en sus estructuras, que van hacia formas más descentralizadas, donde los enfoques cualitativos están sufriendo modificaciones, para darle paso a la calidad total y donde la concepción normativa comienza a tener una orientación hacia los resultados y los procesos.

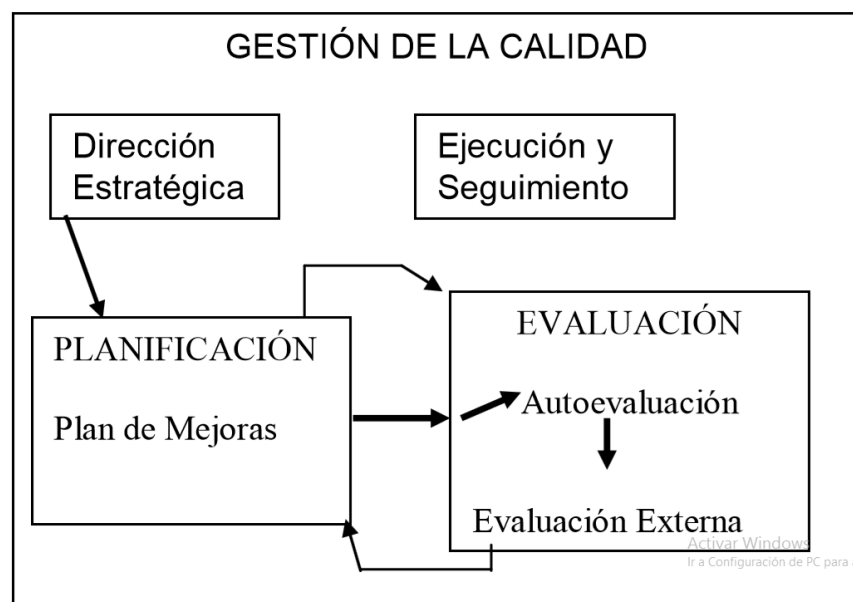
Si partimos del criterio de algunos autores de considerar las instituciones educativas como una organización donde se generan diferentes procesos de gestión y a su vez, la de tener en cuenta ésta como un sistema abierto, constituye éste el argumento para que el contexto externo de las instituciones educativas ejerza una gran influencia en la multiplicidad de propósitos, variables, funciones y relaciones entre grupos que tiene lugar en el interior de estas organizaciones.

Según (Stoner, 1995), en la práctica el proceso administrativo incluye un grupo de funciones interrelacionadas y el administrador funcional suele ser responsable de una sola actividad organizacional; las personas y actividades que preside se ocupan de un conjunto común de actividades. Por su parte, el administrador general es el responsable de todas las actividades de la unidad.

La gestión de la calidad universitaria apunta a que, no sólo se trata de alcanzar un patrón de excelencia en los programas académicos, ni de cumplir ciertos indicadores establecidos a nivel internacional que denotan la calidad de investigación.

Así mismo se considera que la autoevaluación institucional, por su parte, debe ser una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, y convertirse en una herramienta participativa importante para la mejora de la gestión universitaria, sirviendo de punto de partida para la planeación

anual de las actividades y los recursos. Considera además que muchas de las carencias organizativas existentes en la gestión universitaria, podrían ser resueltas a través de la implantación de un enfoque sistémico de la gestión de la calidad, ver Figura. No. 4.



**Figura. No.4:** Enfoque sistémico de la gestión de la calidad universitaria.

**Fuente:** Tomado de Guerra, 2009.

La preocupación por la calidad ha sido siempre una constante en la vida universitaria, sostiene (Ruiz, 1999) y en el debate contemporáneo se ha complicado por la presencia de nuevos factores tales como: la adecuación de la universidad a un mundo de economías globalizadas; las grandes transformaciones en los campos de la información y comunicaciones; y la gran importancia que el conocimiento y las innovaciones tecnológicas han adquirido para el desarrollo.

Del mismo modo, para (Schargel, 1996) la Calidad Total en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: cumplir y superar las expectativas del cliente, la mejora continua, el compartir responsabilidades con los empleados, el



reducir el desperdicio y el trabajo, todo ello se traduce en una productividad futura y mayor motivación para los estudiantes, profesores y directivos.

Paralelamente, es importante considerar el contexto internacional, y es así como se puede citar a (Ruiz, 1999), quien señala que el crecimiento de la educación superior en América ocurrió inmediatamente después de la segunda guerra mundial y paralelamente a ello, en las propias instituciones surgió un movimiento para garantizar la eficiencia y la calidad enfocadas a obtener una norma de calidad, expedida por las agencias regionales de acreditación, como respuesta institucional voluntaria a la gran expansión de la matrícula.

Los estudios realizados por autores como: (Salcedo, 1998), (Sobrinho, 1999), (Widrick, Mergen y Grant, 2002), (Zapata y Tejada, 2009), (Ruiz, 1999), (De Vries, 1999), (Ibarra, 2009), (Franke, 2002), (Morles, 2004), (Villarroel, 2005), (Serrano, 1999), (Salcedo, 2010), (Vallejo, 2001), (Flores, J., & Nicolosi, A. 2009), entre otros, (Mora de la Torre & Yáber, 2010), han permitido la realización de un análisis de las diferentes realidades de los países estudiados por los referidos autores, al reflejarlo en una tabla comparativa en la que aparecen los organismos responsables, objetivos y procedimientos de evaluación de la calidad, como se muestran en el cuadro, (anexo 1).

La situación a resolver es cómo organizar las actividades para la obtención de la satisfacción de la sociedad, concuerda con la práctica común de identificar dos criterios en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad, especialmente: eficiencia y eficacia (De la Nuez, 2005).

La eficacia (o efectividad) hace énfasis en: los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse (Spendolini, 1994).

Teniendo en cuenta que durante el estudio teórico de la gestión de la calidad del proceso docente, se ha utilizado indistintamente el término clientes, se hace una breve explicación definiendo quiénes son los clientes en una Institución de la Educación Superior.

El cliente en formación o capacitación es generalmente una persona u organismo que financia al educando, pero puede ser también el mismo educando. En nuestras condiciones cliente es el Estado, que financia la formación de los estudiantes y que posteriormente recibe el beneficio de esa formación a través de los diferentes empleadores que representan al Estado u otros sectores no estatales.

Los clientes pueden ser internos o externos.

Los clientes internos, son los propios trabajadores de la Universidad, que en unos momentos actúan como proveedores y en otras ocasiones como clientes. Los clientes externos son todas las personas que acuden a la Universidad para recibir sus servicios.

La concepción del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía está diseñado sobre la base de los pasos, principios, objetivos de calidad y premisas, del SGC de la Universidad de Pinar del Río.

### **1.5.1 La gestión de la calidad del proceso docente en la Educación Superior Cubana.**

El proceso docente, es una de las prioridades que tiene el sistema de educación Superior Cubano, en la actualidad. El análisis de la naturaleza del problema relacionado con la gestión de la calidad del proceso docente en la actualidad, se recoge en el Documento de Política para el Cambio y Desarrollo de la Educación Superior, publicado por la UNESCO en 1995, que señala: “El debate normativo sobre la función de la Educación Superior en un mundo que se transforma ha de basarse en un equilibrio prudente entre el mantenimiento de determinadas características que deben observarse como parte del patrimonio educativo y

cultural y las transformaciones indispensables para precisar la función que atribuye la sociedad a la Educación Superior.

La Enseñanza Superior debe tener más capacidad de respuesta a los problemas generales con que se enfrenta la humanidad y las necesidades de la vida económica y cultural y ser más pertinente en el contexto de los problemas específicos de una región, un país o una comunidad”. (UNESCO, 1995). Documento de Política para el Cambio y Desarrollo de la Educación Superior. París. Francia. p 29.

Dentro de las diversas definiciones de **proceso docente** se concibe como...“la integración, la sistematización de todos los aspectos en una unidad teórica totalizadora, se desarrolla en un movimiento propio en que se manifiestan todos los componentes, sus relaciones o leyes, sus cualidades y resultados. Este tiene su esencia con las leyes estudiadas e implica que en la didáctica ley y contradicción son una misma cosa y son la causa y la fuente del desarrollo del proceso docente, siendo la contradicción fundamental, la relación que se establece entre el objetivo y el método”. (Sánchez, Arroyo y Macedo, 2007).

Es considerado el proceso docente, de igual forma como...“aquel que como resultado de las relaciones sociales que se dan entre los sujetos que en él participan está dirigido de un modo sistémico y eficiente, a la formación de nuevas generaciones, tanto en el plano educativo como instructivo (objetivo), con vistas a la solución del problema social: encargo social, mediante la apropiación de la cultura que ha acopiado la humanidad en su desarrollo (contenido); a través de la participación activa y consciente de los estudiantes (método); planificada en el tiempo y observando ciertas estructuras organizativas estudiantiles (forma); y con ayuda de ciertos objetos (medio); y cuyo movimiento está determinado por las relaciones causales entre esos componentes y de ellos con la sociedad (leyes) que constituyen su esencia”. (Díaz, T, 1998: p.52)

Se señala en relación al proceso docente que...“es docente: porque en él se realiza la labor instructiva que proporciona a los estudiantes los conocimientos, las habilidades, hábitos y capacidades que les permitan, al mismo tiempo que dominan las bases de las ciencias, conocer, reflejar y transformar el mundo circundante...y educativo: porque estrechamente ligados a labor instructiva y bajo la influencia de la relación escuela – sociedad, se estructuran las vías y métodos más adecuados para formar y contribuir a perfeccionar los rasgos más importantes de la personalidad de los estudiantes”. (Mena, T, 2005: p.39)

El proceso docente en la Educación Universitaria visto desde las definiciones anteriores, debe asumirse tomando en consideración que:

- Parte del proceso formativo y reconoce la unidad entre la instrucción y la educación para la formación de los profesionales que demanda la sociedad.
- Integra los componentes, leyes y regularidades que se direccionan desde la didáctica.
- Reconoce la participación y el marco de actuación de los profesores y los estudiantes en el desarrollo de la labor formativa.
- Es de carácter sistémico y se relaciona con el encargo social de la educación en cada nivel y en cada contexto. Parte de una institución docente y se proyecta en la sociedad, con el encargo de educar al hombre para la vida a partir de compromisos sociales, debiendo ser capaz de enfrentarse a nuevas situaciones y problemas que se le presenten y resolverlos con el fin de transformar la sociedad

La función de la universidad radica entonces en mantener y desarrollar la cultura de la sociedad a través de la formación de personas que se apropien de ella, la apliquen y la enriquezcan mediante la creación, “de esta forma, el proceso de formación de estas personas, que se convierten en profesionales y la solución de problemas con un enfoque creador, es objeto de las Universidades”

Atendiendo a esto, la gestión de la calidad del proceso docente en la Educación Superior que se realiza para la formación permanente de los profesionales, de los directivos de la sociedad y para el desarrollo de procesos de investigación y creativos en general, influye decisivamente en el progreso de la sociedad. Este proceso se convierte entonces en una vía eficiente y sistemática de la sociedad contemporánea para la conservación y desarrollo de su cultura, así como para lograr que las universidades contemporáneas sean de excelencia.

Dentro de la gestión de la calidad del proceso docente en la Educación Superior, se encuentran a su vez, y para el buen funcionamiento de este, el trabajo metodológico y actividad científica de los docentes y su capacitación.

La gestión de la calidad del proceso docente en la Educación Superior, constituye una teoría dentro de la práctica científica, que en el aspecto de los recursos humanos extrema sus posibilidades, asentándose en el comportamiento organizacional de la institución que sirve para evidenciar el certero servicio de la estructura que utiliza el plan de desarrollo universitario.

Con este enfoque se podrá valorar la contradicción dialéctica que se da en los centros de Educación Superior, en general, asociada con la preparación pedagógica y didáctica de los docentes para conducir con éxito la gestión del proceso docente con los estudiantes que se forman en disímiles carreras. Mediante el trabajo metodológico con los docentes, su capacitación desde el desempeño profesional pedagógico, la gestión de la calidad del proceso docente en la Educación Superior, fortalece y desarrolla la universidad de hoy, trazando las pautas del futuro y cumpliendo con su misión, lo cual ha sido probado en las universidades cubanas, como experiencia exitosa.

Por todo ello, la gestión de la calidad del proceso docente que se realiza en las universidades se convierte en una vía de impulso al desarrollo social. La Educación Superior tiene nuevas dimensiones haciéndose en este caso significativo el papel de su proceso pedagógico, que se modifica, cambia y se

transforma para dar respuesta a los cambios del mundo de hoy, pero con miras al sostenimiento de la universidad y su papel en el futuro.

Los componentes personales que en el proceso educativo universitario intervienen: profesores y estudiantes, también deben asumir una actitud de cambio para poder interactuar y dar respuesta a los problemas presentes en el proceso formativo de este nivel de enseñanza y cumplir con eficiencia los retos que se presentan a estas instituciones.

En particular para la gestión de la calidad del proceso docente, la autora de esta investigación considera que las características para lograr una universidad de excelencia según los parámetros indicados por la UNESCO, son asumidos como fundamentos del marco teórico desde su etapa facto – perceptible inicial, dentro de las que están:

- La tendencia de incorporar los proyectos I+D (Innovación más Desarrollo) como políticas de la gestión universitaria.
- La formación humana de los sujetos que acceden a las universidades provistas de la identificación de aquellos valores morales y ciudadanos que lo hacen ser un profesional universitario.
- Las relaciones del currículo con el desarrollo de las ciencias, las tecnologías y la sociedad.
- La integración activa y consiente de los centros de la producción y los servicios con las universidades.

No obstante, el proceso docente que se efectúa en las universidades debe lograr resolver un conjunto de problemas que esta visión de la universidad no puede soslayar, porque existen con carácter universal como lo demuestran los documentos, escritos y materiales que se refieren a esta problemática.

La concepción de la gestión del proceso docente en las instituciones educativas en su carácter de proceso de trabajo institucional debe ser vista con una visión de

sistema, donde los cambios que se producen en los componentes del proceso docente en estas organizaciones, producen interacciones tanto en su contexto interno como en el contexto externo.

Con todo lo antes expuesto la autora define como **gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía**, al conjunto de acciones de planificación, organización, dirección y control, desarrolladas por los distintos colectivos curriculares de la carrera, para cumplir con los objetivos de formación de los economistas, sobre la base de programas y normas que permitan el cumplimiento de las especificaciones, expectativas y requisitos del proceso docente y la mejora continua de sus resultados.

#### **1.6 Diagnóstico de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río.**

La Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz Montes de Oca”, nace en el año 1972 como Sede Universitaria. En el año 1976 pasa a Centro Universitario hasta 1994, etapa considerada de masificación de la educación superior en nuestra provincia. Ya en ese año 1994 obtiene la condición de Universidad.

En sus inicios como Sede, filial de la Universidad de La Habana, se estudiaban las carreras de Ciencias Agropecuarias, Ciencias Económicas, Ciencias Técnicas, Ciencias Médicas y la carrera Profesoral. Posteriormente quedaron las tres primeras al crearse el instituto pedagógico y la facultad de ciencias médicas. Durante la segunda etapa de su desarrollo y dentro de las transformaciones de la educación superior en nuestro país, se producen incrementos en los principales indicadores universitarios como matriculas, carreras, claustro, etc. Se consolida la docencia y adquiere mayor importancia la investigación científica. Se amplía el perfil de las carreras.

La metodología utilizada para la realización del diagnóstico siguió las etapas siguientes:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico.
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la captación de información.
5. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
6. Presentación del informe.

El diagnóstico abarcó fuentes de información, de carácter interno, donde se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a los profesores a tiempo completo del departamento de la carrera de Economía, los profesores adjuntos así como al resto de los profesores que desde otras áreas de la Facultad le prestan servicios a la carrera de Economía, además se entrevistaron a los principales directivos a nivel de Universidad, facultad y carrera, los cuales tienen una implicación directa en la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera.

En el análisis documental realizado, se estudian las diferentes estrategias de la Universidad de Pinar del Río a nivel institucional, de facultad y departamento, se revisan evidencias de acreditaciones de carrera y evaluaciones institucionales, las cuales muestran un conjunto de fortalezas y debilidades en el orden de la evaluación y gestión de la calidad que sirven para reforzar el diagnóstico del estado actual de la gestión de la calidad del proceso docente en la carrera de Economía.

Objetivo del diagnóstico: constatar el problema de forma tal que nos permita el direccionamiento de la investigación, para ello se trabajó con una población de 45 personas, de las cuales se entrevistaron 18 dirigentes relacionados con la gestión del proceso docente y se encuestaron 27 profesores vinculados a la carrera de Economía.

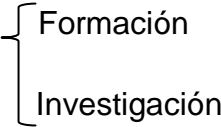


## **Integración de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.**

### **Análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas**

Con el objetivo de conocer el estado de opinión de los directivos a nivel de Universidad, facultad y carrera, respecto a la gestión de la calidad del proceso docente en la carrera de Economía, se llevó a cabo una entrevista, (ver anexo 2) a cada uno de ellos, teniendo en cuenta el orden siguiente:

#### **Directivos:**

- ✓ Vicerrector de Formación
- ✓ Expertos del Comité de Calidad
- ✓ Decano FCEE
- ✓ Vicedecanos 
  - Formación
  - Investigación
- ✓ Jefe de Carrera de Economía
- ✓ Jefes de Disciplinas
- ✓ Jefes de años académicos

Al indagar sobre la existencia de planes a nivel Institucional, de Facultad y Carrera, dirigidos a la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, así como la existencia de responsables de la gestión de la calidad y la asignación de tareas pertinentes a nivel de carrera, se pudo constatar que la gestión de la calidad se encuentra a un nivel de superestructura, dándole tratamiento al tema solo a nivel de Universidad, donde se encuentra constituido un Grupo Gestor de la Calidad a nivel de UPR, el cual está integrado por un grupo de trabajadores que realizan una actividad análoga, que se reúnen regularmente, para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad, el mismo cuenta con una estructura y un grupo de funciones a desempeñar, a nivel

de Facultad y a nivel de Carrera no existe constituido este grupo de Comité Gestor de Calidad, ni existen planes a este nivel donde se evidencie la gestión de la calidad del proceso docente, limitando en gran medida la existencia y ejecución de acciones que vayan encaminadas a la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

Como parte de entrevistas desarrolladas a los profesores principales de los diferentes años académicos de la carrera, se pudo constatar que el nivel de acciones reflejadas en los proyectos educativos de los años académicos, encaminadas a la gestión de la calidad del proceso docente son bajas, lo que atenta contra la calidad final del proceso y puede dar lugar a insatisfacciones por parte de los estudiantes como protagonistas del proceso.

### **Encuesta aplicada a los profesores de la carrera de Economía de la UPR. Análisis cualitativo de los resultados.**

Con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, para definir elementos para el perfeccionamiento del proceso de gestión de la calidad y determinar el nivel de gestión, se realizó una encuesta que aportó la siguiente información. (Anexo 3)

El procesamiento automático de los datos se realizó utilizando el programa estadístico SPSS en los casos en que los tipos de respuestas recibidas permiten su procesamiento estadístico. (Ver anexo 4)

Se le aplicó una encuesta a una población de 27 profesores, de la carrera de Economía, de los cuales el 70,4%, forman parte del departamento carrera, el resto pertenece a los dos Centros de Estudios, (CEDECOM, GEDELTUR) con que cuenta la Facultad, y los restantes departamentos docentes que prestan servicios a la carrera de Economía.

De la población encuestada el 40.7% son Licenciados, el 44.4% son Máster, y el 14.8% son Doctores, lo que por la experiencia en la profesión y el nivel de conocimientos, ayudaron en la realización del diagnóstico.

Después de aplicar el instrumento como consecuencia del análisis de los resultados podemos inferir como datos más sobresalientes, el hecho de que el 77.8% de los encuestados considera escasa la participación del colectivo docente y no docente de la carrera en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión de la calidad del PD, mientras que el 55.6% de los 27 profesores encuestados, consideran que existe en los momentos actuales poca implicación por parte de los directivos de la carrera en la gestión de la calidad del proceso docente.

Por otro lado se pudo constar además que el 81.5% de los encuestados consideran que existen problemas con la realización de un grupo de acciones encaminadas al aseguramiento del material bibliográfico, así como el 63% de la población afirma que persisten similares problemas de gestión y acciones integradas por parte de la carrera para lograr el uso de las instalaciones docentes que se utilizan en el desarrollo del proceso docente.

Del total de profesores encuestados el 96.3% considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de carrera y la mayor parte de este mismo total considera necesario una mejor gestión a nivel de Universidad.

En sentido general, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los profesores de la Carrera de Economía evidencian que estos conocen parcialmente sobre la gestión de la calidad del proceso docente, que se carece a este nivel no solo de una cultura encaminada a elevar la calidad del proceso, sino que se adolecen de acciones que desde lo Administrativo y Normativo metodológico limitan la gestión de la calidad del proceso docente, lo que atenta contra el logro de su mejora continua.

En el análisis documental realizado, se estudian las diferentes estrategias de la Universidad de Pinar del Río a nivel institucional, de facultad y departamental, además de las diferentes actas que reflejan los procesos de acreditaciones de la carrera, donde se evidencia dentro los aspectos negativos encontrados, insuficientes acciones, relacionadas fundamentalmente con la falta de gestión de

algunos de los elementos que forman parte del proceso docente y que atentan en alguna medida contra la calidad del mismo.

Como resultado de este proceso, podemos concluir que las principales regularidades que caracterizan a la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía son:

- ✓ Insuficiente visibilidad en la planificación a nivel estratégico y operativo, de la carrera, de acciones encaminadas a la gestión de la calidad del proceso docente.
- ✓ Carencia de acciones integradas por parte de la dirección de la carrera, que complejizan la gestión de la calidad del proceso docente.
- ✓ Insuficiente información de los recursos humanos sobre la gestión de calidad del proceso docente a nivel de carrera.
- ✓ Falta de sistematización de la gestión de la calidad del proceso docente.
- ✓ Insuficiente gestión de calidad del proceso docente a partir del trabajo metodológico de la carrera.
- ✓ Inexistencia de un modelo definido para la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

## **Conclusiones del Capítulo I:**

- ✓ La gestión de la calidad del proceso docente requiere en la actualidad, una mayor atención por parte de las instituciones universitarias, debe ser concebida desde una visión integrada del proceso y de su actividad administrativa, operativa y académica, en donde se involucran todos los actores, procesos, actividades, acciones y compromisos internos y externos de la universidad en su objeto y contexto particular y general, no se puede limitar al análisis a evaluar el rol que desempeñan los profesores, sin lugar a dudas ese es un aspecto esencial, decisivo, en el logro de la excelencia académica, pero no es el único aspecto a considerar. Igualmente importante resulta contar con estudiantes aptos para asumir exitosamente el proceso de formación. Sin ello no tiene sentido hablar de excelencia académica.
- ✓ Se caracterizó la evolución de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. con especial atención a las principales estructuras organizativas utilizadas, entre otros aspectos. Las proyecciones de la educación superior cubana actual constituyen una línea de trabajo que indica la necesidad de mayor profundización de la pertinencia entre los resultados de los procesos universitarios.
- ✓ En el diagnóstico realizado se identificaron un conjunto de regularidades que evidencian la existencia del problema y se constata la necesidad de elaborar un sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía que garantice la mejora continua de los resultados que se obtienen a partir de este proceso.

## **Capítulo II: Bases teóricas y fundamentos de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.**

El presente capítulo, tiene como objetivo expresar las bases teóricas que se adoptan para establecer los fundamentos teóricos del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río, los que a su vez hacen posible la definición de los componentes, dimensiones, relaciones y principios que conforman dicho sistema.

### **2.1 Bases teóricas para fundamentar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.**

Las bases teóricas de la presente investigación se enmarcan de manera general en las ciencias de la educación, tales como psicología, filosofía, sociología, pedagogía, didáctica, economía de la educación, además de diversos enfoques sobre gestión, vistos desde el ángulo de su aplicación a las instituciones educativas, constituyendo estos el punto de partida para el análisis conceptual de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.

Es imprescindible dotar a la gestión de la calidad del proceso docente de los fundamentos filosóficos que sustenten el enfoque desde el cual se resolverán los problemas teóricos y prácticos de nuestra investigación. La existencia de una filosofía aporta los elementos necesarios para conformar un marco teórico general a utilizar, permitiendo además el estudio de las leyes, las situaciones y los fenómenos del mundo, del hombre, de la sociedad y de la cultura en relación con el proceso de la formación humana, que atentan contra la gestión de la calidad del proceso docente.

Como afirmara (Medardo Vitier, citado por López Hurtado, J. y colectivo de autores, 2000); “ninguna de las ramas del conocimiento ilumina tanto a la filosofía como la educación

Se hace cada vez más necesario diseñar en lo teórico y crear en lo práctico, para lograr dar respuesta a la dinámica social en la que estamos inmersos y en la que la pedagogía basada en serios estudios teóricos y empíricos está llamada a colocar a la educación en un nivel de desarrollo cualitativamente superior, lo cual no puede realizarse de manera improvisada.

Desde el punto de vista sociológico, según (Blanco, 1997) "La Educación, entendida como fenómeno de carácter social refleja, de manera más o menos explícita, el grado de desarrollo económico, político y social alcanzado por la humanidad en un período histórico concreto" de manera que, es menester lograr un continuo perfeccionamiento en la formación y transformación del individuo y la sociedad, en correspondencia con las condiciones de la época y región donde se realice la misma, que responda a su contexto partiendo de una concepción más amplia y generalizadora, que abarque no sólo el aspecto concreto de la enseñanza-aprendizaje, sino que se extiende a todo el sistema de influencias e interdependencias que se establecen en el proceso de formación y desarrollo de la personalidad de los sujetos, encaminado a la socialización plena del hombre.

El proceso de socialización significa, la manera como la persona se integra en un medio social específico; de acuerdo con (Vicens, 1972), la socialización comprende "todo cuanto activa o pasivamente concurra en la inserción del individuo en los grupos sociales y más particularmente, desde el punto de vista sociológico, se refiere a todo elemento de la compleja relación existente entre la estructura social y la formación de la personalidad"

La Educación, según (Meier, 1984) "constituye, por tanto, un fenómeno social que se manifiesta en múltiples formas, como praxis social, y a niveles sociales totalmente distintos. No se limita a determinada época de la vida ni a una única esfera de la vida. Se manifiesta tanto de forma espontánea como (en creciente medida) de forma institucionalizada y organizada"

Según (Blanco,1997) " Las relaciones entre la Educación y la Sociedad deben analizarse en dos planos diferentes entre sí: en primer lugar la influencia de la

sociedad como base objetiva del proceso de educación del individuo, con el fin de lograr su integración al contexto social; en segundo lugar la influencia de la Educación en el proceso de desarrollo de la sociedad, entendiendo a la primera tanto como factor del progreso económico y científico-técnico de la sociedad, como también factor de desarrollo de la cultura, de los valores éticos y en definitiva, del crecimiento espiritual de la misma sociedad. De esta manera, las influencias entre la sociedad y la Educación sólo pueden entenderse como una interacción recíproca, una interdependencia que se manifiesta compleja y diversa.

Por ello, las funciones sociales de todo proceso de gestión, dirigido a la socialización del individuo, debe:

- ✓ Preservar la cultura.
- ✓ Promover la cultura.
- ✓ Desarrollar la cultura

En este orden resulta pertinente la teoría de los procesos conscientes y del Proceso de Enseñanza Aprendizaje (PEA) desarrollador (Álvarez de Zayas, C. 1989), para la concepción de un proceso sistémico que enfatiza en la relación hombre-escuela-sociedad, y los componentes y relaciones del PEA desarrollador, pues son adaptables al contexto donde se desarrolla la investigación. Dichos postulados, ofrecen las herramientas necesarias para estudiar y concebir un proceso docente, que permita interpretar creadoramente la realidad, proyectando este proceso en tres dimensiones, educativa, instructiva y desarrolladora, vista así la formación como el proceso y el resultado cuya función es la de preparar al hombre en todos los aspectos de su personalidad, constituyendo un proceso integrador y totalizador.

La problemática de la formación de valores cada vez más se transforma en el centro de los procesos educativos. La UNESCO en el balance de la calidad de la educación a finales del siglo pasado se propone como pilares básicos para el nuevo siglo:



- ✓ Aprender a aprender
- ✓ Aprender a hacer
- ✓ Aprender a ser
- ✓ Aprender a vivir juntos

La tarea fundamental desde el punto de vista psicológico, reside precisamente en encontrar o mostrar como los valores existentes en la sociedad se transforman en valores individuales, que el sujeto trata de alcanzar actuando en correspondencia de esa sociedad.

En este orden se hizo necesario recurrir a varios teóricos entre los que sobresale L. S. Vigotski y su escuela del enfoque histórico - cultural enriquecida por los supuestos de Leontiev, Rubinstein y Davidov entre otros, por reconocer la unidad entre lo biológico y lo social de forma integradora, el determinismo socio histórico de la personalidad, su carácter regulador consciente y activo, el papel de la autoconciencia en su estudio, la unidad de lo afectivo y lo cognitivo en ella y el carácter reflejo de la psiquis humana.

De esta manera los valores existen en la subjetividad no como simple reproducciones de significados, ni tampoco como motivos aislados de actuación, sino que constituyen complejas unidades cognitivas, afectivas, a través de las cuales se produce la regulación de la actuación. Asumiendo la concepción general del enfoque histórico-cultural se orienta en tres principios básicos que son:

- ✓ La unidad de lo cognitivo y afectivo.
- ✓ Principio de reflejo activo de la conciencia.
- ✓ Principio de la relación entre enseñanza y desarrollo.

La teoría de Leontiev de gran importancia en esta investigación, (Leontiev, 1981) define la categoría actividad como “proceso originado y dirigido por un motivo, dentro del cual ha tomado forma de objeto determinada necesidad”... ,de modo

que según Leontiev todo lo que realiza el sujeto es actividad con la aspiración de satisfacer necesidades, partiendo siempre de un motivo que genera y determina un objetivo, apareciendo constantemente nuevas necesidades que lo retan y enriquecen el proceso, lo que demanda el desarrollo de capacidades que dependen de la existencia de habilidades y hábitos que desarrollados desde la base se traducen en acciones y operaciones de su modo de actuación. Así se presenta la dinámica de los sujetos de formación para el caso que se fundamenta, en tanto la necesidad se presenta motivada por las deficiencias de un proceso que se desea transformar, en virtud de ello se precisa de la aprensión consciente de conocimientos, habilidades, capacidades, hábitos que hagan posible el cambio. Por otra parte, la actividad se estructura mediante acciones, y el modo de actuación es actividad del sujeto configurada por estas, aspecto este que resulta preponderante a los efectos del fenómeno investigado.

## **2.2 El enfoque de procesos y gestión por procesos en los sistemas de gestión de la calidad (SGC).**

La gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos, que hace posible una gestión generadora de valor para la sociedad y los clientes, por tanto, se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de estos.

La gestión por procesos concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades, por lo que supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que subsiste desde la mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

Para la implementación de la gestión por procesos es fundamental la asignación de un dueño o responsable para cada proceso de la organización.

Este responsable será el encargado de:

- Promover y vigilar el desempeño del proceso ínter funcional.
- Verificar si el proceso cumple con los requerimientos de los clientes.
- Verificar si el proceso cumple con las metas internas.
- Luchar continuamente por el perfeccionamiento del proceso (mejora continua).
- Ser mediador en los problemas o conflictos que se pueden presentar en los enlaces o interrelaciones de las áreas funcionales, por donde fluye el proceso.
- Desarrollar un plan y un presupuesto para el proceso.
- Velar porque los intereses funcionales no se superpongan a los intereses del proceso.

Según (Beltrán Sanz, J. y colaboradores, 2003) la gestión por procesos o la asignación de un responsable del proceso no significan una segunda estructura organizacional, esto se logra a través de la medición, entonces la organización donde se requiera la implantación de la gestión por procesos, cada función o departamento se mide o se evalúa, respecto a objetivos que reflejen la contribución a uno o más procesos. Esta gestión, solo provoca un cambio de la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de los procesos, que siempre han estado presentes, sean eficientes y racionales, alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos.

En la NC- ISO 9000 se plantea que la aplicación de un sistema de procesos en la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse enfoque de procesos.

El análisis de la bibliografía consultada sobre la importancia de la gestión de los procesos y su influencia en la gestión de la calidad revela, de manera general, que la calidad debe ser controlada durante los procesos y nunca después del

resultado final; así los problemas pueden ser identificados antes de que lleguen a su último destino.

(Heras, 1990), define el término proceso como el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes o servicios) añadiendo valor.

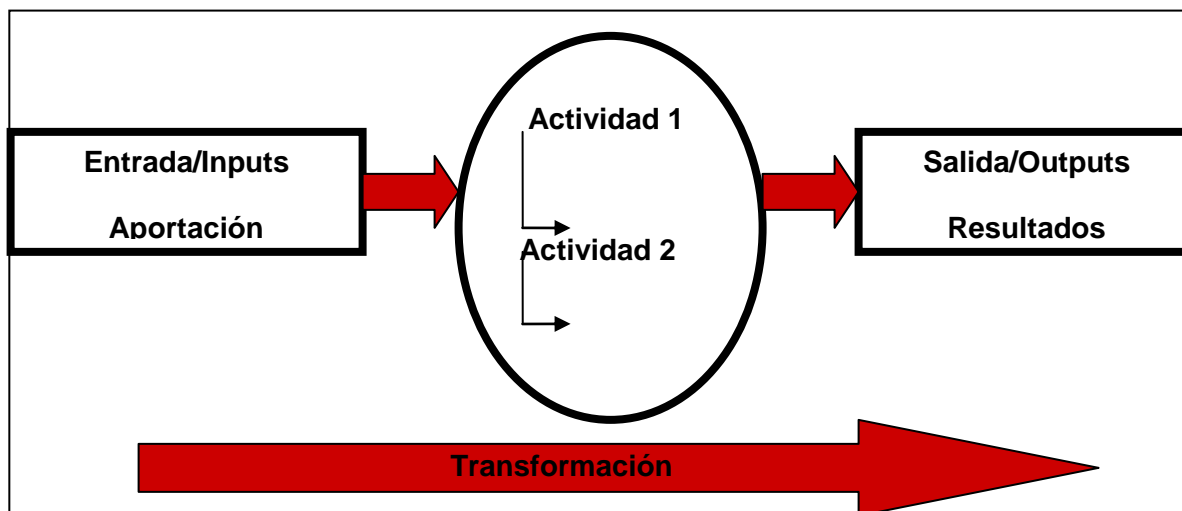
Para (Martínez Rivera, J A en el Boletín DAFE del Gobierno Mexicano, 1997) plantea que **“definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores, representando gráficamente las actividades que lo conforman”**.

El grupo estadounidense de comunicaciones (VIALOG, 1996) ofrece una definición, que podría resultar muy significativa pues permite integrar todos los actores de una empresa en función del cliente, al precisar que un proceso es: **“un grupo de actividades y tareas que juntas entregan valor al cliente, involucran muchas personas y departamentos, transforman entradas en salidas, y por último están enfocados al cliente y a los resultados”**.

Como se ha observado anteriormente todas las definiciones de proceso analizadas tienen sus raíces en la palabra **actividad**, que dentro de este marco teórico tiene como definición: acción repetitiva que se ejecuta mediante un procedimiento dado para contribuir a la obtención de los resultados de determinado proceso.

Son estos elementos los que hay que tener en cuenta a la hora de referirse a los procesos. Ellos son: el conjunto de actividades, la entrada o aportación y la salida o resultado. Teniendo en cuenta estos elementos y que todo proceso está dirigido a la satisfacción de los clientes, se puede entonces asumir aquella definición de proceso que expresa: los procesos son el conjunto de actividades secuenciales, con un principio y un final, con entradas (personas, métodos, materiales, máquinas, etc.) y salidas (lo que recibe el cliente del

proceso) cuyo objetivo fundamental es la satisfacción de las necesidades del cliente. Visto de forma gráfica sería:



**Fig.No6:** Representación de un proceso.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las organizaciones educativas como entes de transformación de conocimientos necesariamente deben definir sus procesos. En función de las características y naturaleza de los mismos, se deben agrupar por categorías, tal como se indica a continuación:

- ✓ **Procesos de dirección o estratégicos:** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente, para ser ejecutados al largo plazo. Estos procesos se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos dentro de la Institución. Dentro de estos procesos se encuentran: Planificación académica, Finanzas y presupuesto, Control de estudios, Evaluación institucional y, Organización y métodos, entre otros.
- ✓ **Procesos de gestión de recursos:** Son aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos claves de la Institución. Corresponden dentro de esta categoría: Recursos humanos (RRHH), Administración.

- ✓ **Procesos claves u operativos:** Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”. Son procesos claves o sustantivos en las organizaciones educativas: Docencia, Investigación y Extensión.
- ✓ **Procesos de apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con medición, análisis y mejora. Son procesos de apoyo: Relaciones públicas (RRPP), Mantenimiento, Desarrollo estudiantil y Biblioteca, entre otros que coadyuvan a la ejecución de los procesos citados anteriormente.

### **2.3 Bases teóricas desde la teoría de sistemas.**

Dentro de la teoría de sistemas, el enfoque sistemas constituye una aplicación de los postulados de la teoría general de sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanfy, a los estudios sobre administración. Concibe a las organizaciones como un sistema unitario compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas donde la actividad desarrollada por cualquiera de las partes, afecta a todas las demás.

Definición de Sistema: Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado como un sistema, siempre que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el centro de atención. (BARILE, S, 2008)

Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. La definición de un sistema depende de la comodidad o del interés de la persona que pretende analizarlo. Es una cuestión de enfoque. El sistema total es el representado por todos los objetos, atributos y relaciones necesarios para la realización del objetivo. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los objetos, atributos y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación, que definen la frontera del sistema y hacen posible explicar las condiciones bajo las cuales debe operar.

No hay sistemas fuera de un medio específico (ambiente o entorno): los sistemas existen en un medio y están condicionados por él. Medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que dentro de un límite específico, pueden tener alguna influencia sobre la operación del sistema. La frontera es, pues, la condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar.

### **Características de los Sistemas:**

- ✓ Propósito: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Los elementos y sus relaciones definen un arreglo con miras a un objetivo que debe ser logrado.
- ✓ Globalismo o totalidad: cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Hay una relación causa-efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo.
- ✓ Entropía: es la tendencia que tienen los sistemas al desgaste, a la desintegración, al relajamiento de los patrones y a un aumento de la aleatoriedad. Hay criterios según los cuales a medida que aumenta la información disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De ahí, surge el concepto de geneantropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- ✓ Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse a fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.
- ✓ Sistema abierto y sistema cerrado:

- Sistema abierto: Conjunto de partes en constante interacción (lo que resalta la característica de interdependencia de las partes), orientado a determinados propósitos y constituyendo un todo sinérgico (mayor que la suma de las partes) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (doble capacidad de influir sobre el medio externo y a la vez recibir la influencia del mismo). El SA está en constante interacción con el medio. Esta interacción es dual en el sentido de que lo influencia y es influenciado por él. El SC no interactúa con el ambiente. El SA tiene capacidad de cambio y adaptación al medio ambiente, está dotado de reversibilidad: su estado actual o futuro no está condicionado por su estado original. En el SC ocurre lo contrario. Es contingencia del SA competir con otros sistemas, lo que no ocurre con el SC.

### **Parámetros de los sistemas**

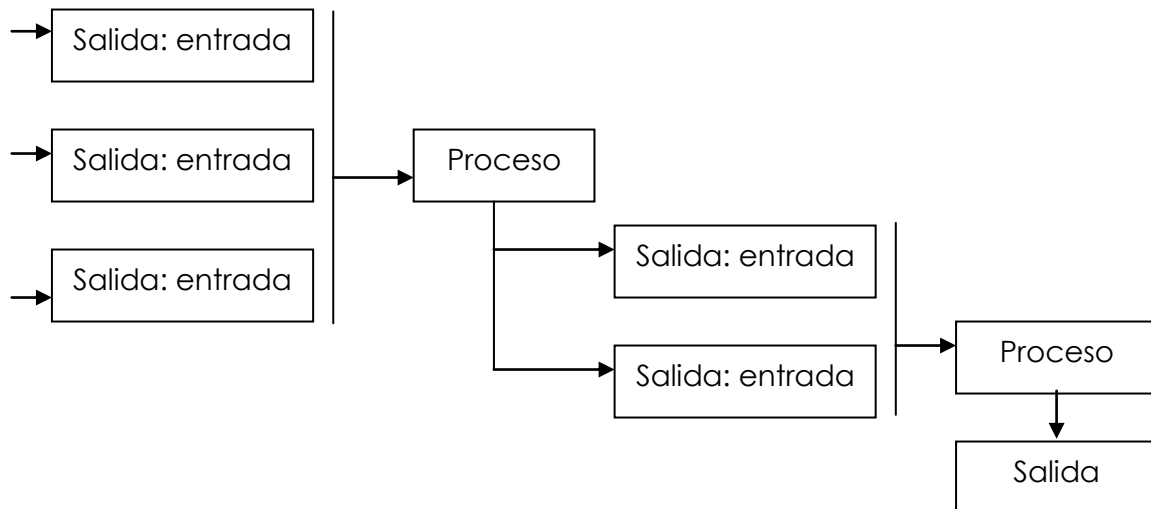
1. Las relaciones (estructura y procesos)
  - ✓ Todos los elementos de un sistema
  - ✓ Entre sistema y subsistemas
  - ✓ Entre dos o más sistemas

Las relaciones son los aspectos más importantes de un sistema.

2. Parámetros: Son constantes arbitrarios que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.
  - ✓ Entrada, impulso o insumo (input): es la fuerza de arranque o partida de sistema, que suministra energía para la operación del sistema.
  - ✓ Salida, producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se alinearon los objetos y relaciones del sistema. Estas salidas deben ser congruentes y coherentes con los objetivos del sistema.



Las salidas pueden ser causal y mutuamente dependientes (complementarias) para suministrar una entrada conveniente a un subsistema de orden más elevado, como aparece en la Figura No.7



**Figura No.7:** Representación de un proceso como sistema.

**Fuente:** Elaboración Propia

3. Proceso, procesador, transformador: Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. El proceso caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos (tanto objetos como relaciones) empeñados en la producción de un resultado.
4. Retroalimentación: Es la función del subsistema que tiene como mira comparar la salida con un criterio o patrón previamente establecido. La retroalimentación tiene como objetivo el control, o sea, el estado de un sistema sujeto a un monitor. Monitor es un término que comprende una función de guía y de dirección.

El enfoque de sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por

separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas ofrece una manera de ver los procesos como un todo y como una parte de un ambiente externo mucho más amplio. Y al hacerlo la teoría de sistemas nos dice que la actividad de cualquier parte de un proceso afecta a la de todas las demás.

## **2.4 Bases teóricas desde la teoría de la Administración.**

Uno de los elementos más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar un sistema de gestión de la calidad según plantea la teoría de sistemas y las Normas de Gestión de la calidad es el análisis del Macro entorno o entorno general, cuyos factores pueden influir positiva o negativamente en el funcionamiento del Sistema, dada su característica de Sistema abierto, que se encuentra en constante interacción con el entorno.

Robins y Coulter definen al entorno como “... **instituciones o fuerzas fuera de la organización que potencialmente pueden afectar el desempeño de la empresa.**”

**Macro entorno:** Dentro del Macro entorno o entorno global hay una importante cantidad de fuerzas condicionantes como: factores económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos. Estas características condicionan el marco de la actividad económica e influye para todas las Instituciones sean públicas, privadas o mixtas. Su importancia básica radica en que establece un escenario específico que puede ser más o menos adecuado a la actividad económica.

### **Macro entorno o entorno general**

- ✓ **Factores económicos:** crecimiento del PIB, escasez de materias primas, el costo de la energía, nivel de ahorros de la población)
- ✓ **Factores socio-culturales:** son los valores, creencias, normas sociales, grupos étnicos y religiosos.

- ✓ **Factores tecnológicos:** están integrados por procesos productivos, por las nuevas tecnologías, conocimientos científicos y tecnológicos y por la infraestructura científica y tecnológica de determinado negocio. Ejemplos (cambios en la tecnología, altos presupuestos de I+D)
- ✓ **Factores ambientales:** pueden estar dados por el grado de contaminación de la industria, tratamiento de los residuales en el país o el aprovechamiento de los recursos naturales para desarrollar una actividad.
- ✓ **Factores políticos y legales:** está compuesto por las leyes, las instituciones públicas (estabilidad política, leyes que afectan el comercio, sistema político, ley de inversión extranjera)

## **2.5 Teoría del Liderazgo Transformativo: un factor imprescindible para la gestión de la calidad del proceso docente.**

Pascual, mencionado por (Maureira, 2004), sostiene tres premisas claves que dan razón de por qué el liderazgo es un indicador fundamental en el aumento de la eficacia de las instituciones de educación superior, por un lado existe en la bibliografía relacionada con temas educativos, muchos ejemplos positivos de entes educativos que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza. Por otro, gran parte de los éxitos de los que dan cuenta estos estudios se atribuyen a un liderazgo eficaz.

Existen numerosas definiciones de liderazgo, entre ellas se puede mencionar la establecida por (Chiavenato, 1991) quien lo señala como la capacidad que tiene una persona para influenciar en un grupo, con el objeto de que alcancen las metas establecidas, la fuente de la influencia puede ser formal o informal. Sin embargo, producir estas y otras definiciones de liderazgo no ha sido tarea fácil, esta dificultad proviene, quizás en parte, al hecho de que no hay un solo estilo de liderazgo, sino muchas maneras en que unos seres humanos actúan sobre otros para inspirarlos, motivarlos y conducirlos hacia una determinada dirección. Un

estilo de liderazgo no es intrínsecamente mejor que otro, una misma persona puede utilizar estilos distintos para lograr sus propósitos. Lo que sí está claro es que existe una marcada inquietud, sobre todo en el área de la educación, que dentro de las características que definan al líder, se haga presente la posesión y la promoción de valores éticos y morales.

En este sentido, a medida que ha ido evolucionando la reflexión teórica sobre el liderazgo y en paralelo con la propia evolución de las concepciones teóricas sobre la universidad como organización, se ha cuestionado el énfasis exclusivo en los aspectos técnicos y se ha reclamado que el liderazgo educativo también tiene una dimensión ética y valorativa importante.

Un modelo de liderazgo, que se viene usando desde la última década y que hoy sigue teniendo vigencia y completa actualidad, es el liderazgo transformativo o transformacional. El liderazgo transformador se menciona por primera vez en el año 1973, durante una disertación sociológica "Downtown's Rebel Leadership". Aunque el concepto es adjudicado a James Mac Gregor Burns, quien lo divulga en el 1978 en su obra "Leadership". Años más tarde, en el 1985, Bennis y Nanus recogen y amplían el concepto y en el 1990-1991, Sergiovanni lo aplica al campo educativo. (Castillo, 2001). Su aparición obedece al interés por un liderazgo que fuera más allá de modelos técnicos, para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo, la cual es una concepción originada en el campo empresarial y trasladado rápidamente al ámbito educativo.

Como se ha venido planteando a lo largo de esta reflexión teórica, la gestión de la calidad lleva implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso docente, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve. (Gutiérrez, 2003)

Uno de los aportes fundamentales de esta teoría a la investigación es el efecto que se produce como resultado del liderazgo transformador, en el proceso de gestión, impregnándole al mismo un carácter, participativo, el trabajo en equipo y la satisfacción en el trabajo.

## **2.6 Patrón de calidad y Modelos de gestión de la calidad aplicados en la Educación Superior.**

La formulación del patrón de calidad persigue identificar un modelo ideal al cual debe aproximarse el quehacer universitario en cada una de las unidades organizativas de un centro de educación superior. Define el "deber ser" de una universidad.

El patrón de calidad de Carreras, Maestrías, Doctorados, se fundamenta en un conjunto de estándares que permiten describir el nivel de calidad de los respectivos programas y conducen a fomentar una cultura en la vida universitaria mediante la evaluación de los resultados de un proceso de formación bien concebido, planificado, regulado y mejorado. Ello permite predecir los resultados que se obtendrán y acceder a la acreditación de forma natural y como resultado de la madurez alcanzada en la gestión del proceso de formación.

Para que los resultados de la acreditación de carreras, programas de postgrado y la evaluación de las instituciones universitarias sean satisfactorios es necesaria la gestión adecuada de los procesos en la universidad.

La utilización de modelos para gestionar la calidad en instituciones educativas y en particular en las universidades, debe entenderse como el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente. Crear una cultura de calidad en la vida universitaria es un planteamiento que significa y persigue alcanzar la excelencia en todo lo que se hace, a través de la mejora y optimización de cada proceso universitario.

La gestión de la calidad se desarrolla utilizando como instrumento los sistemas de gestión de la calidad, en su estructura éstos deben estar integrados por los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de las propias operaciones de la institución.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa según (Jiménez, 1999) en:

- ✓ Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- ✓ Permite disponer de un marco conceptual completo.
- ✓ Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- ✓ Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- ✓ Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Todos los modelos abarcan lo que consideran las áreas relevantes para la gestión. Las diferencias se presentan básicamente en dos aspectos: la forma en que están organizadas las preguntas y las áreas, y la importancia relativa (o puntaje) que se asigna a unas áreas respecto a las demás. Si bien hay algunos matices sobre intensidad en ciertos aspectos, las diferencias no resultan realmente significativas, ya que las ideas sobre las que se fundamentan, y los enfoques que favorecen, son muy similares.

El uso de modelos de gestión de la calidad como referencia para la autoevaluación comenzó en Japón en la década de los 50', con el establecimiento del Premio

Deming; luego en la década de los 80' se fundó el Premio Malcolm Baldrige en Estados Unidos; más adelante, a principios de los '90, se desarrolló el primer modelo regional, conocido como el European Foundation for Quality Management (EFQM– por sus siglas en inglés). Los modelos de gestión de la calidad identifican los elementos clave de toda organización y ofrecen mecanismos de evaluación para la mejora, en la actualidad se estudian entre los modelos de calidad más reconocidos y que son descritos por (Evans J. Lindsay W, 2000):

### ★ El modelo Japonés: Premio Deming (1951)

Este modelo se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). El mismo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC-por sus siglas en inglés) o control de calidad en toda la empresa (CWQC).

La evaluación en este modelo tiene como principal objetivo comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la organización, se obtengan buenos resultados. La calidad se debe orientar a las necesidades de los consumidores actuales y futuros. El modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización:

- 1) Políticas y objetivos.
- 2) Organización.
- 3) Flujo de Información y su utilización.
- 4) Estandarización.
- 5) Educación y su disseminación (Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos).
- 6) Aseguramiento de la Calidad.
- 7) Gestión y control.
- 8) Mejora.
- 9) Resultados
- 10) Planes para el futuro.

### ★ El modelo norteamericano: Premio Malcolm Baldrige (1987)

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

1. Calidad basada en el cliente.
2. Liderazgo.
3. Mejora y aprendizaje organizativo.
4. Participación y desarrollo del personal.
5. Rapidez en la respuesta.
6. Calidad en el diseño y en la prevención.
7. Visión a largo plazo del futuro.
8. Gestión basada en datos y hechos.
9. Desarrollo de la asociación entre los implicados.
10. Responsabilidad social.
11. Orientación a los resultados.



### ★ **Modelo Europeo EFQM: Premio Europeo (1991)**

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia. El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la gestión de calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. Este modelo se fundamenta en:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y constancia de los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos. .
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Aprendizaje, Innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas.
8. Responsabilidad social.

Las virtudes de este modelo determinaron que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación del mismo al mundo de la educación. Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.

Este modelo es uno de los más utilizados dentro de la experiencia en la gestión de la calidad en organizaciones educativas en el mundo, por lo que es un referente importante para esta investigación, de él tomamos los principales elementos en lo que se basará el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

## **2.7 Fundamentos teóricos del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.**

El propósito del presente epígrafe es fundamentar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, coherente con las bases teóricas anteriormente referidas y con los resultados del diagnóstico realizado.

El Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba dirige una red de 17 centros de Educación Superior. La actividad universitaria se encuentra regulada por medio de reglamentos y otros documentos como resoluciones, decretos leyes y leyes tanto propios como de otros organismos afines a las actividades distintivas de la educación superior, tanto en Cuba como en el ámbito internacional. Esto constituye el marco legal de la actividad universitaria cubana.

Durante la última década, las trasformaciones en la educación superior cubana representaron un crecimiento cuantitativo (matrícula, claustros, dependencias), que han impuesto nuevos retos a la universidad cubana. En la actualidad, para cumplir con el encargo social y la continuidad del proyecto socialista cubano se han establecido para los centros de educación superior del MES las siguientes prioridades:

- ✓ Perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica.
- ✓ Elevación de la calidad de la educación superior.
- ✓ Perfeccionamiento de la gestión económica y financiera.

Para el despliegue de estas prioridades en estrategias y planes de acción, se requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como hilo conductor que permita lograr las metas y los objetivos propuestos.

El MES, en el año 2011, estableció varias premisas, para acometer el proceso de diseño e implantación de un sistema de gestión orientado a la elevación de la

calidad de las instituciones adscriptas al mismo, que permita alcanzar el reconocimiento tanto nacional como internacional

Por otra parte, en la Estrategia Maestra referida a la promoción e implementación de un enfoque de desarrollo sostenible en la IES y en la sociedad, entre sus acciones, se propone “desarrollar y aplicar un sistema de gestión orientado a la calidad, basado en la integración gradual de los procesos y en la sostenibilidad de la educación superior. Esta propone cuatro Áreas de Resultado Clave (ARC), en la cuatro aparece la gestión de la educación superior” (Ibídem, 2013, p. 12).

En el ARC 4, el objetivo 7, expresa “incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de todos los procesos hasta la base, por ello la necesidad de consolidar un sistema de indicadores, que posibilite el logro de resultados superiores a cursos anteriores” (Ibídem, 2013, p. 24).

Por cuanto, la dirección estratégica no está divorciada del sistema de gestión de la calidad, ambas deben marchar en línea, para concretar con éxito en la práctica los objetivos del MES. Sin una dirección estratégica acertada, no se puede lograr la calidad, eficiencia y racionalidad en la gestión de los procesos universitarios.

El sistema de gestión de la calidad (SGC) adoptado tanto por la institución de Educación Superior (IES), como al interior de sus procesos, debe ser una decisión estratégica por parte de la dirección. El plan y aplicación del mismo debe ser adaptado según se determinen las necesidades de mejora en cada uno de los procesos llevados a cabo en la Institución. Este sistema de gestión de la calidad está basado en los ocho principios de dirección de calidad, tal como lo establece la Norma ISO 9001:2008, donde se expone que un sistema de la calidad se gestiona a través de procesos que tienen implícitas responsabilidades, autoridades, procedimientos y recursos asociados, los cuales deben estar definidos y desarrollados en forma consistente para que sea eficaz y pueda contribuir a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; manteniendo presente el mejoramiento continuo.

La familia de la ISO 9000, establece ocho principios de gestión de la calidad como un marco hacia la mejora del desempeño de cualquier tipo de organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las organizaciones logren un éxito sostenido:

**1. Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**2. Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**3. Participación del personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**4. Enfoque por procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

**5. Gestión basada en sistemas:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

**6. Mejora continua:** La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

**7. Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

Se puede afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un SGC sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

De entre estos ocho principios, uno de los que implica mayores cambios respecto a la clásica “configuración” de los sistemas de aseguramiento de la calidad es precisamente el principio de “enfoque por procesos”.

Las principales ventajas de la implementación de un sistema de gestión de la calidad a través de las Normas -ISO 9000 son:

- Fomento de la filosofía de prevención.
- Mayor comunicación en el proceso entre proveedores y clientes.
- Contribución a la conciencia de la calidad total por parte de todos los empleados. Reducción de las no conformidades.
- Revisión continua de puntos críticos del proceso, acciones correctivas y resultados de ellas.
- Reforzamiento de la disciplina, la planificación y la responsabilidad de los miembros de la organización.
- Con la obtención de la certificación se logran los siguientes beneficios:
  - ✓ Acceso potencial a mercados.
  - ✓ Ventaja competitiva.
  - ✓ Se logra un lenguaje común entre los especialistas de esta actividad y un sistema de gestión con las mismas características y exigencias para todas las organizaciones.

La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión de la calidad según la Norma ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

La Universidad de Pinar del Río, toma como punto de partida esta orientación y conforma un grupo multidisciplinario denominado Grupo Gestor de la Calidad, cuyo máximo responsable es el Rector y está integrado por especialistas de la institución. Dicho grupo, teniendo en cuenta lo que expresa la NC ISO 9001:2008 para el diseño del sistema de gestión de calidad y tomando en consideración las características de la UPR, establece el uso de un procedimiento para la implantación del mismo.

Dentro de las principales funciones del Grupo Gestor de la Calidad de la UPR, se encuentran:

1. Participar en el diagnóstico de la organización con el propósito de detectar los problemas principales que afecten la calidad.
2. Identificar los cambios requeridos en la cultura organizacional para gestionar con eficacia la calidad.
3. Formular la política y objetivos de la organización con respecto a la calidad.
4. Liderar la planificación de la calidad, desplegar y evaluar el cumplimiento de la misión y de la política de calidad.
5. Dirigir el proceso de cambio para la implementación del sistema de la calidad.
6. Definir los problemas más graves que requieren de una solución urgente y formular los planes globales.
7. Diseñar el plan de formación dirigido a todos los trabajadores de la organización a partir de la determinación de las necesidades de capacitación existentes.

8. Participar en la elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad.
9. Controlar la aplicación de los instrumentos de medición de la calidad.
10. Proponer el Sistema de motivación con respecto a la calidad.

Pasos para el diseño de un sistema de gestión de la calidad de la UPR:

1. Constituir un **Grupo Gestor de la Calidad** (GGC) a nivel de centro integrado por el Consejo de Dirección Ampliado de la UPR.
2. Nombrar un **representante** de la dirección para la gestión de la calidad.
3. Crear **comités de calidad** (CC) a instancia de cada proceso identificado.
4. Definir las **funciones** del GGC y de los CC.
5. Realizar seminarios de **capacitación** para cuadros.
6. Definir los **procesos** estratégicos, operativos y de apoyo de la UPR.
7. Definir los principios y la **política** de la UPR en lo relativo a la calidad.
8. Definir los **objetivos** de la UPR en lo relativo a la calidad.
9. Elaborar el **Manual** de la calidad de la UPR.
10. Diseñar el **Mapa de procesos** de la UPR.
11. Elaborar **ficha de cada proceso** (actividades, procedimientos e instrucciones)
12. Elaborar los **procedimientos** para cada proceso.
13. Organizar y elaborar nuevas **instrucciones de trabajo**.
14. Determinar el Sistema de **registros** para cada proceso.

La Universidad de Pinar del Río, en estos momentos cuenta con una política de calidad que se compromete en desarrollar un sistema de gestión de la calidad basado en las Normas Cubanas ISO 9001 en su versión del 2008, mediante la mejora continua de los procesos para alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas a través de los siguientes objetivos asociados a la calidad:

- ✓ Obtener los certificados que acrediten la competencia de nuestro claustro para desarrollar programas curriculares de pre y postgrado.
- ✓ Obtener la certificación de SGC según NC ISO 9001:2008 en el presente año.

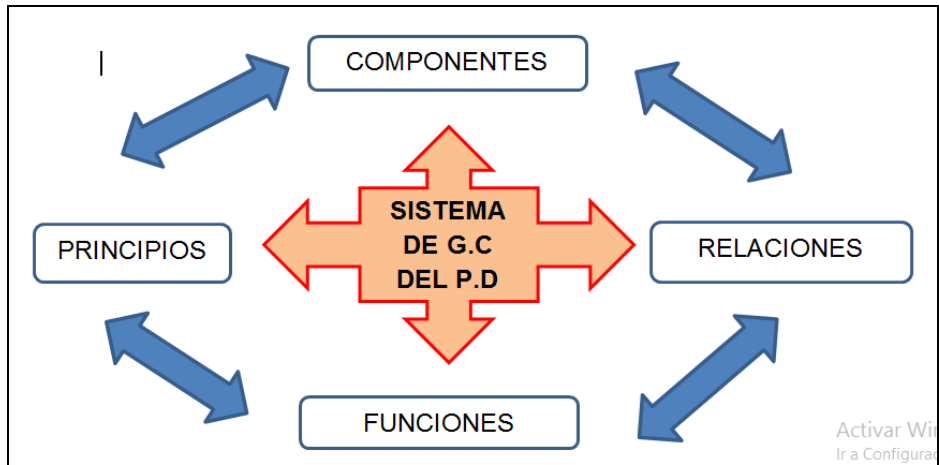
Esta política establece el compromiso de toda la Universidad con la gestión y el aseguramiento de la calidad de los procesos y define los principios de gestión de la calidad a seguir por todos los cuadros y trabajadores del centro. La calidad tendrá la misma prioridad que la realización del servicio y deberá extenderse a todas las fases de las operaciones de la Universidad.

Será compromiso de la dirección estimular en los trabajadores docentes y no docentes la creatividad, la iniciativa y el sentido de la responsabilidad en cuestiones relacionadas con la calidad y su gestión. Los recursos serán asignados primeramente para la prevención de los defectos y las acciones correctoras serán orientadas a la identificación y eliminación de las causas. La aplicación efectiva de la política de calidad a través de toda la Universidad será auditada y revisada regularmente por la dirección del centro.

## **2.8 Concepción del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.**

Se asume como sistema, a un conjunto de componentes interrelacionados entre sí para el logro de determinados objetivos o funciones. Se tienen en cuenta sus parámetros y características generales, como se puede apreciar en la figura No.8.





**Figura No.8:** Elementos de la propuesta teórica del sistema de gestión de la calidad del proceso docente.

**Fuente:** Elaboración propia.

➤ **Parámetros:**

- ✓ Entradas
- ✓ Proceso transformador
- ✓ Salidas
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Ambiente

➤ **Características generales:**

- ✓ Componentes del sistema
- ✓ Estructura del sistema
- ✓ Relaciones funcionales
- ✓ Jerarquía.

El sistema que se propone se clasifica bajo diferentes criterios, como un sistema abierto, complejo, autorregulado y artificial. Son variados los requerimientos de la sociedad cubana y de la propia misión de las universidades cubanas actuales, que constituyen las entradas a un sistema de gestión de la calidad.

La implementación del sistema de gestión de calidad del proceso docente de la carrera de Economía, puede traer los siguientes beneficios:

- ✓ Mejor orientación por parte de la carrera hacia sus clientes: clara definición de quiénes son los clientes, que es lo están realmente demandando y cómo responder con calidad a su satisfacción.
- ✓ Clara definición de los procesos: se conocen todos los procesos y se hacen más eficientes y eficaces.
- ✓ Clara definición de los estándares de calidad: permite saber dónde concentrar los esfuerzos y los recursos para lograr la mejora continua.
- ✓ Mejora continua del trabajo de la carrera: el perfeccionamiento constante de todo lo que se hace, direccionado por la calidad.
- ✓ Reconocimiento a nivel Nacional e Internacional, por la calidad de sus egresados.

Partiendo de lo planteado en la teoría de sistemas, tomado como una de las bases teóricas de la investigación, las normativas a seguir en la NC ISO 9001:2008 y la concepción de un sistema de gestión de la calidad a nivel de UPR, se analizan las particularidades de la carrera de Economía, para el diseño del sistema de gestión de la calidad del proceso docente, se definen un conjunto de principios en los que se basará el modelo que se aplicará, donde el cumplimiento de los mismos garantiza la puesta en práctica del conjunto de etapas sucesivas que se deben ejecutar para el buen funcionamiento del sistema y lograr la mejora continua del proceso docente.

**Principios en los que se basará el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la UPR:**

1. Capacitación: el cumplimiento de este principio permite lograr un nivel de actualización sobre temas relacionados con la gestión de la calidad y de las Normas de la Familia ISO 9000: Para gestionar la calidad del proceso docente resulta imprescindible que tanto los directivos como trabajadores, sin excepción, cuenten con un conocimiento actualizado sobre gestión de la calidad y Normas de la Familia ISO 9000.
2. Reconocimiento: necesidad de gestionar la calidad del proceso de docente de la carrera de Economía, como una función de la dirección: la gestión de la calidad del proceso docente en el contexto universitario y sus diferentes niveles, se puede desarrollar plenamente si los directivos y docentes reconocen que ésta es necesaria.
3. Implicación y compromiso: la dirección de la carrera debe estar verdaderamente comprometida a fomentar de forma constante el trabajo por la mejora continua del proceso docente, logrando además una comunicación efectiva entre todos los implicados en este proceso.
4. Orientación estratégica: La gestión de la calidad del proceso docente debe estar integrada a la gestión estratégica del departamento. Enfatizando en:
  - ✓ Motivación y Liderazgo: los diferentes niveles de dirección que intervienen en la gestión de la calidad del proceso docente deberán caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente por la gestión de la calidad.
  - ✓ Dinamismo: el fomento de una cultura de la calidad supone el cambio constante en busca de la mejora continua de todo lo que se hace.

- ✓ Integración: la gestión de la calidad del proceso docente debe propiciar la integración con los demás procesos de la carrera que interrelacionan con éste.

El sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, consta de un conjunto de entradas que se transforman en salidas, mediante la realización de un proceso, que se compone por 4 etapas donde al interior de cada una de ellas, se llevan a cabo la ejecución de una secuencia de pasos que permiten obtener la eficiencia en las salidas requeridas por el Sistema.

Algunas de las **entradas** al sistema son:

- ✓ Demandas de la sociedad que potencien su desarrollo.
- ✓ Modelo de Formación del Profesional de la carrera de Economía.
- ✓ Necesidades de la carrera para la gestión del proceso docente.
- ✓ Análisis de las tendencias económicas-sociales-tecnológicas a nivel Institucional, territorial y Nacional.
- ✓ Principios y políticas de calidad Institucional.

Partiendo de este grupo de entradas, el sistema funciona para obtener las **salidas** o resultados, de las cuales se prevén las siguientes:

- ✓ Optimización de la gestión de la calidad del proceso docente.
- ✓ Mayor calidad del egresado universitario.
- ✓ Mayor impacto en el desarrollo social.
- ✓ Mayor orientación del vocacional hacia la carrera de Economía.
- ✓ Mayor preparación del claustro de la carrera hacia la gestión de la calidad del proceso docente.
- ✓ Diseño de un SGC del proceso docente de la carrera de Economía.

Para lograr la factibilidad y el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad hay que tomar como base los principios y premisas que se adoptan por lo planteado en los documentos rectores de la Universidad de Pinar de Río sobre el tema, que han sido explicados anteriormente, por lo que se toma como punto de partida, la creación de un Comité Gestor de Calidad a nivel de carrera, el cual estará constituido de la siguiente manera:

- ✓ Jefe Administrativo o máximo representante. (Se recomienda en este caso, que se hace la propuesta para la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, que sea el jefe de carrera)
- ✓ Coordinador para la organización del trabajo.
- ✓ Responsable de la elaboración y controles requeridos de la documentación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.
- ✓ Responsable de la aplicación de los instrumentos de medición de la calidad, del proceso docente en la carrera.

Este colectivo de profesores formados y liderados por la máxima dirección de la carrera, estarán en facultad de tomar decisiones relacionadas con la gestión de la calidad del proceso docente con el objetivo de lograr la mejora continua del proceso, estarán monitoreados y asesorados a su vez, por la dirección de la facultad y por el Grupo Gestor de la Calidad de la Universidad de Pinar del Río, como máximos exponentes y representantes en cuanto a este tema, que reciben además las principales directrices, información y asesoramiento del MES, en cuanto a los principios y procedimientos de la gestión de la calidad de los procesos universitarios.

Dentro de las principales funciones del Comité Gestor de Calidad de la carrera de Economía se encuentran las siguientes:

- ✓ Participar en el diagnóstico de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, con el objetivo de determinar y profundizar en los principales problemas del proceso docente que afectan la calidad del mismo.
- ✓ Identificar cambios perceptibles del entorno empresarial e institucional que inciden sobre la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.
- ✓ Diseñar un plan de formación, a partir de las necesidades de capacitación existente sobre temas relacionados con la calidad y su gestión, al claustro de profesores que forma parte de la carrera de Economía.
- ✓ Participar en la elaboración de la documentación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.
- ✓ Controlar la aplicación de los instrumentos de medición de la calidad.
- ✓ Reconocer el trabajo por la gestión de la calidad y aplicar métodos de participación y reconocimiento a los profesores de la carrera.
- ✓ Gestionar dentro de lo posible los recursos para que el trabajo por la gestión de la calidad del proceso docente y sus resultados sean posibles.
- ✓ Asumir el liderazgo como valor instrumental y las responsabilidades del grupo para asumir el cambio.

El Comité Gestor de Calidad de la carrera de Economía, realizará un trabajo simultáneo y de conjunto con la Dirección de la Universidad, la facultad de Economía, los jefes de disciplinas de la carrera y los profesores principales del año académico, con el objetivo de instrumentar una política vertical de calidad desde su nivel superior hasta la base, donde se ejecutan las acciones de gestión

de la calidad y se cumplen las etapas que forman parte del sistema de gestión de la calidad.

A continuación se explican las etapas del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, las cuales tienen su base teórica en la teoría de sistemas, el enfoque de procesos y la NC ISO 9001:2008, y la secuencia de pasos que hay que cumplir en cada una de estas etapas para lograr su cumplimiento satisfactorio dentro del Sistema.

### **Etapas I. Familiarización**

En esta fase, la dirección de la carrera, asume el compromiso con la gestión de la calidad en el proceso docente, en este contexto trata de integrar a docentes, estudiantes, personal administrativo y empleados todos, para informarles sobre el objetivo del proceso e involucrarlos en él. Se conforma el Comité Gestor de Calidad (CGC). Se elaborará un programa para la capacitación de los directivos y un seminario especial sobre gestión de la calidad para docentes y no docentes. Los programas de capacitación para ambos casos deberán retomarse al menos una vez al año, con el objetivo de mantener y revisar el estado de la gestión calidad en el proceso docente, se asumirá la ejecución de un plan de capacitación formulado y se velará por su ejecución de acuerdo con los objetivos formulados. Se aplicarán encuestas a todos los actores involucrados trimestralmente a fin de determinar el cumplimiento o no de los objetivos programados.

Para el desarrollo de la primera etapa se proponen los siguientes pasos a seguir:

**Paso 1:** compromiso e interacción de la alta dirección.

**Paso 2:** creación del Comité Gestor de Calidad a nivel de carrera, y documentarlo oficialmente.

**Paso 3:** asignación de responsabilidades y funciones con respecto a la gestión de la calidad.

**Paso 4:** capacitación del personal sobre los enfoques a asumir con respecto a la gestión de la calidad.

**Paso 5:** definición y difusión de la política y objetivos relativos a la gestión de la calidad.

**Paso 6:** evaluación de la percepción sobre la gestión de la calidad del proceso de docente de la carrera.

## **Etapla II. Instrumentación del enfoque de gestión de la calidad a seguir:**

En esta fase se tendrá en cuenta el enfoque de procesos y el enfoque orientado al cliente. En la instrumentación que se debe dejar bien claro el proceso de gestión de la calidad, técnicas a aplicarse y los responsables de funciones y tareas; así como también la medición del impacto en la sociedad, los resultados obtenidos y los posibles reajustes. Se identificarán los subprocesos del propio proceso docente. La política y objetivos establecidos deberán comunicarse a toda la carrera y a la sociedad. Deberá quedar documentada la conformación del GGC ante la dirección de la Universidad y la Facultad, y todos los actores involucrados deben estar representados en él. Se establecerá que para el registro de las sesiones de trabajo se llevarán actas de reuniones. Las políticas y objetivos que se formulen deberán adecuarse a la carrera.

### ➤ Enfoque por procesos

**Paso 1:** diseño del mapa de procesos

**Paso 2:** diagrama de flujo del proceso docente.

### ➤ Enfoque al cliente.

**Paso1:** evaluación del impacto en la sociedad.

**Paso 2:** análisis y sistematización de los resultados.



### **Etapas III: Diagnóstico de la gestión de la calidad del proceso docente y análisis de los resultados.**

En esta etapa, se identifican dentro del proceso las actividades que no agreguen valor al resultado final para su posible exclusión y aquellas actividades que agreguen valor que sean necesarias incluir, se determinan las necesidades de información, se definen los objetivos y alcance del diagnóstico, las fuentes de información, los formatos para la recopilación de la información. Análisis de la muestra y procesamiento de la información.

Una vez culminado lo anterior, se hace un listado resumido de las dificultades encontradas a partir de la descripción del proceso docente, y de los aspectos que tuvieron un peso negativo en la constatación del diagnóstico y se proponen acciones de mejora a través de la eliminación, modificación o creación de actividades, de modo que permita erradicar las causas de las dificultades detectadas.

Para ellos es importante la realización de los siguientes pasos:

**Paso 1:** diagramar y describir el proceso y sus subprocesos.

**Paso 2:** aplicar metodología para realización del diagnóstico.

**Paso 3:** análisis de los resultados del diagnóstico, para determinar puntos críticos.

**Paso 4:** propuestas de acciones de mejora

### **Etapas IV: Socialización y mejora.**

La socialización consiste en generalizar las acciones de mejora, la evaluación permanente sobre las tareas planificadas y en dar a conocer esos resultados a todos los niveles de la organización. La medición debe recoger las expectativas de los clientes sobre las observaciones de mejora. Esta fase incluye el establecimiento de programas de verificación que ejecutará el (CC), según cronograma planificado y aprobado por la dirección de la carrera. Se aplicarán

mecanismos de control, al menos una vez trimestralmente. Se llevarán a cabo acciones correctivas o preventivas, así como las de tratamiento al no cumplimiento de algún requisito establecido. Con la presentación del informe de investigación se hará la comunicación definitiva de los resultados tras la aplicación del procedimiento propuesto a todos los actores.

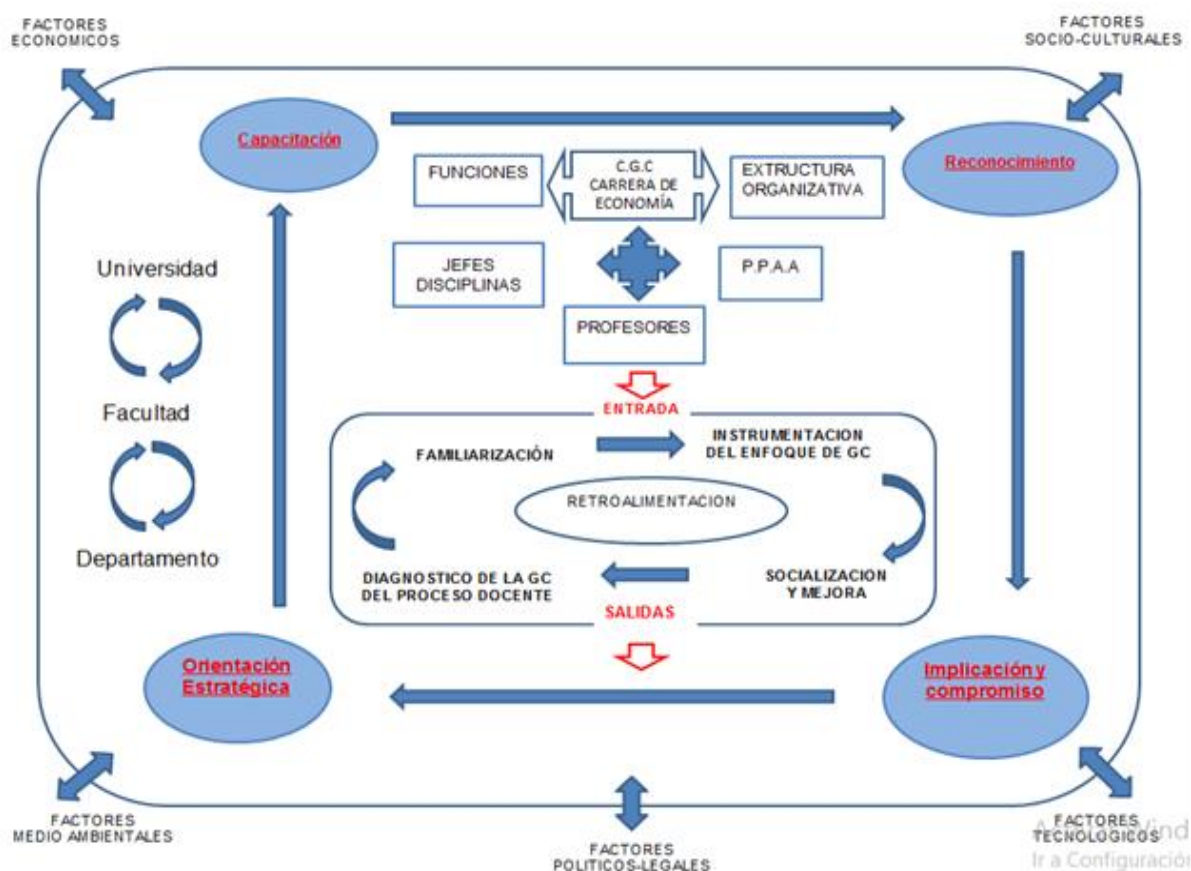
**Paso 1:** implementación de acciones de mejora.

**Paso 2:** seguimiento y mejora continua.

**Paso 3:** generalización de los resultados del procedimiento para gestionar la calidad del proceso de docente de la carrera de Economía.

**Paso 4:** retroalimentación

La siguiente figura contribuye a la comprensión del sistema propuesto:



## **Conclusiones del Capítulo II:**

- ✓ En este capítulo, se fundamentó el sistema propuesto para la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, con el apoyo de las bases teóricas seleccionadas de diferentes Ciencias de la Educación. Desde la Filosofía de la educación, se adoptaron los postulados de Jacques Delors sobre los cuatro pilares de la educación y de Edgar Morin, los factores de pertinencia del conocimiento de la Teoría de la Complejidad; los aportes de Carlos Álvarez de Zayas desde la Teoría de los procesos Conscientes; L. S. Vigotski y su escuela del enfoque histórico - cultural enriquecida por los supuestos de Leontiev, Rubinstein y Davidov entre otros; el enfoque de procesos, donde autores como Según Beltrán Sanz, J. y Zaratiegui nos explican en que consiste la gestión por procesos y se adopta la clasificación de procesos referida por dichos autores; se toma también la teoría de sistemas tomando como base fundamental las características de los sistemas y sus parámetros; se asume además la teoría de la Administración de donde tomamos los elementos relacionados con el entorno según lo planteado por los autores Robins y Coulter; la Teoría del Liderazgo Transformativo, de donde se adoptaron las propuestas de Pascual, Maureira, Chiavenato; Modelos de Gestión de la Calidad aplicados en la Educación Superior, tomando como referente el Modelo Europeo EFQM: Premio Europeo (1991),
- ✓ La función general del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía es considerada de relevante importancia en el contexto actual de la educación superior cubana. Se proponen un conjunto de principios que sustentan la dinámica y estructura del sistema, así como un conjunto de etapas a seguir en la implementación del mismo por parte de la carrera, las cuales guardan una estrecha relación.

### **Capítulo III. Estrategia para la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río.**

Mediante la estrategia expuesta a continuación, se pretende implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, para lo cual se conciben diferentes etapas y acciones. Ambas propuestas, sistema y estrategia, se validan mediante la consulta a expertos cuyos resultados son también mostrados.

#### **3.1 Estructura de la estrategia**

Dos propuestas sobre estrategia, que permiten conceptualizar el término son los siguientes:

“Las estrategias han sido concebidas como la manera de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos y tienen como propósito esencial la proyección del proceso de transformación del objeto de investigación desde un estado real hasta un estado deseado y vencer las dificultades con una optimización de tiempo y recursos.” (De Armas, 2004, p. 6)

Una definición ilustrativa, la ofrece Portuondo Vélez al definirla como “las formas de moverse de la realidad a la visión. Son los mapas en lugar de las carreteras, las direcciones en lugar de los sitios, las recetas en lugar de la comida, son una guía para la ubicación de los recursos. Las estrategias deben definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras” (citado por Uset, 2000, p.34)

La estructura de la estrategia propuesta se compone de los siguientes pasos:

1. **Fundamentación:** establecimiento de los fundamentos y premisas necesarias para implementar la estrategia.
2. **Diagnóstico:** para determinar el estado actual del proceso y definir los problemas a resolver.

3. **Objetivo General:** determinar, sobre la base del diagnóstico, el objetivo general de la estrategia.
4. **Acciones estratégicas:** orientadas al perfeccionamiento de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.
5. **Evaluación de la estrategia:** se evalúa el cumplimiento del objetivo general.

### **3.2 Fundamentación de la estrategia**

La estrategia es reveladora de las relaciones existentes entre los elementos que intervienen en el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Se fundamenta en los siguientes conceptos:

1. La estrategia permite la implementación del sistema sobre la base de los principios propuestos.
2. La estrategia permite la implementación del sistema, basada en la existencia de relaciones sistémicas, para resolver la contradicción dialéctica entre los objetivos e intereses de la carrera y las necesidades de gestión de la calidad del proceso docente.

El alcance de condiciones adecuadas para la eficacia de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, se facilita con la existencia de determinadas premisas:

- ✓ Existe una sólida voluntad gubernamental favorable a la mayor influencia de la universidad en los procesos de desarrollo económico y social.
- ✓ Aumento de los requerimientos de mayores niveles de calidad y pertinencia de la educación superior.

### **3.3 Diagnóstico para la implementación de la estrategia.**

Este paso es de gran importancia para determinar el estado actual de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, la definición de

fortalezas y debilidades del mismo y aporta los elementos necesarios para elaborar la estrategia, a partir de los criterios de los implicados.

La formulación de una estrategia exige la identificación de factores que pueda tener influencias positivas o negativas en su aplicación. Por esto, la realización de un diagnóstico brinda los insumos para esta identificación.

El diagnóstico se llevó a cabo mediante la realización de entrevistas individuales, a un grupo de directivos de la UPR, a diferentes niveles jerárquicos, (anexo 5), donde la participación de sus directivos alcanzó un 85%; población que coincide con la definida para el diagnóstico del objeto de estudio y expuesto en el Capítulo I

Los objetivos del diagnóstico fueron:

- ✓ Conocer los criterios de los directivos universitarios, de diferentes niveles, sobre el diseño de la estrategia; teniendo en cuenta que la gestión de la calidad del proceso docente, mediante el sistema propuesto, influye sobre la gestión institucional.
- ✓ Conocer los criterios de los directivos universitarios sobre la estructura y relaciones del sistema.
- ✓ Identificar los factores que pueden favorecer la implementación del sistema propuesto u obstaculizarlo (fortalezas y debilidades).
- ✓ Identificar las necesidades de la carrera de Economía en cuanto a la gestión de la calidad para aplicar la estrategia.

Como información básica para los entrevistados, se discutió con los mismos un documento resumen sobre el sistema propuesto, de donde pudimos obtener los siguientes resultados:

Es necesario el diseño de una estrategia para la implementación del sistema; fundamentalmente debido al carácter novedoso de la forma de gestión del proceso docente. La estrategia debe ser implementada a nivel e carrera, lo cual le

aportaría un mayor impacto para la consecución de sus objetivos y propiciar una elevación de la cantidad y calidad de las actividades formativas.

El sistema propuesto se puede implementar a través de acciones como estrategias institucionales relacionadas con la gestión de la calidad, seminarios sobre el funcionamiento del sistema y sus beneficios para la carrera de Economía dentro de la comunidad universitaria y las organizaciones del entorno. El éxito de la estrategia depende de su adecuada concepción y ejecución, de la actitud hacia la novedad dentro de la gestión de proceso que propone el sistema y de la implicación de los directivos en el proceso.

Se necesita una mejor preparación específica para lograr una mejor gestión de la calidad del proceso docente, pues la experiencia en el tema, acumulada por los entrevistados, aunque muy importante, no garantiza la eficacia que se requiere para acceder a mayores niveles de pertinencia.

En opinión de los entrevistados, la gestión de la calidad del proceso docente es necesaria pues aporta una mayor especialización, no existente hasta el momento en la carrera de Economía un sistema de gestión de la calidad del proceso docente que permita mediante su implementación la obtención de resultados más relevantes y pertinentes y que se garantice la mejora continua del proceso.

Con la implementación del sistema de gestión de calidad del proceso docente se puede mejorar la orientación por parte de la carrera hacia sus clientes, logrando una clara definición de quiénes son los mismos y definiendo que es lo que están realmente demandando y cómo responder con calidad a su satisfacción, clara definición de los procesos, haciéndolos más eficientes y eficaces, mejora continua del trabajo de la carrera, a través del perfeccionamiento constante de todo lo que se hace, direccionado por la calidad, reconocimiento por la calidad de sus egresados.

La mayoría de los entrevistados considera necesaria la existencia de un sistema especializado en la gestión de la calidad del proceso docente. Criterio que se basa

en la necesidad de alcanzar un mayor nivel de integración y comunicación en la carrera de Economía de una manera más dinámica, especialmente a partir de las transformaciones económicas actuales.

De manera general, las fortalezas y debilidades identificadas son:

**Fortalezas:**

1. Directivos con una posición favorable hacia la adopción de los elementos novedosos que implican la implementación del sistema propuesto.
2. Existencia de resultados de investigaciones desarrolladas por la universidad que pueden enriquecer el funcionamiento del sistema.
3. El sistema propuesto contribuye al logro de los objetivos institucionales.
4. Disposición de los implicados a colaborar en la implementación de la estrategia.
5. Tendencia a una mayor demanda de la calidad de los resultados en los procesos universitarios para el desarrollo económico y social.

**Debilidades:**

1. No se dispone de referencias de la implementación de un sistema similar al propuesto a nivel de otras carreras.
2. Inexperiencia en la gestión de la calidad del proceso docente, como se define en el sistema propuesto.
3. Poca cultura por parte de la dirección de la carrera hacia temas relacionados con la calidad de los procesos y su gestión.



#### Oportunidades:

1. La voluntad política nacional hacia la gestión de la calidad de los procesos universitarios.
2. Aumento del número de profesionales a nivel territorial y nacional.
3. Tendencia al incremento del uso de las TIC como vía de comunicación e información, como herramientas de gestión de la calidad.
4. Tendencia de la educación superior hacia el la mejora continua de sus procesos.

#### Amenazas:

1. Limitaciones materiales y financieras actuales.
2. Tendencia hacia las operaciones a corto plazo.
3. Alta tendencia a la priorización de intereses particulares, lo cual dificulta el proceso de gestión.
4. Inexistencia de mecanismos de incentivación hacia el desarrollo de un Sistema de gestión de la calidad del proceso docente.

### **3.4 Objetivo general de la estrategia**

El objetivo general de la estrategia es implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río, fundamentado en la secuenciación dialéctica de las acciones y operaciones de la gestión de la calidad.

### **3.5 Acciones estratégicas específicas**

1. Primera acción estratégica específica: capacitación del Comité Gestor de Calidad de la carrera de Economía.

Se proponen, entonces, un grupo de operaciones que permitirán su cumplimiento:

- ✓ Crear el Comité Gestor de Calidad de la carrera de Economía.
- ✓ Documentar oficialmente la conformación del CGC, delimitando sus funciones y estructura interna.
- ✓ Comunicar a todos los docentes y no docentes la necesidad de la creación del CC, sus integrantes y sus funciones.
- ✓ Programa de capacitación sobre la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera. (Anexo 6)
- ✓ Integración de la gestión de la calidad del proceso docente al trabajo metodológico de la carrera.
- ✓ Realización de conferencias y seminarios de profesionales de las empresas y expertos en temas relacionados con la gestión de la calidad, extensivo al claustro de la carrera.

Los indicadores a medir en esta acción, se encuentran en función de:

- ✓ Equipo Conformado.
  - ✓ Existencia de la documentación.
  - ✓ Acciones realizadas/participantes.
  - ✓ Número de actividades realizadas.
  - ✓ Nivel de acciones de gestión de calidad del proceso docente de la carrera en el plan de trabajo metodológico de la carrera.
2. Segunda acción estratégica específica: instrumentación de las etapas del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

En función del análisis teórico y de los fundamentos del Sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía expuestos en los capítulos anteriores, se hace evidente la necesidad de la puesta en práctica de las etapas que forman parte del mismo, fundamentadas y construidas para el proceso en cuestión en la carrera de Economía de la UPR.

Para ello se proponen un grupo de operaciones que permitirán su desarrollo:

- ✓ Ejecución del período de instrumentación de las etapas como sistema.
- ✓ Evaluación del funcionamiento de las etapas que forman parte del SGC del proceso docente de la carrera de Economía, por parte del Comité de Calidad a nivel de carrera.
- ✓ Evaluación de los resultados alcanzados con el uso de las etapas del sistema para la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la Universidad de Pinar del Río.

Los indicadores a medir en esta acción, se encuentran en función de:

- ✓ Nivel de utilización de las etapas del sistema, en la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la Universidad de Pinar del Río.
  - ✓ Grado de Satisfacción de los resultados de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la UPR.
3. Tercera acción estratégica específica: promoción de un marco de comunicación efectiva que impulse la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

Operaciones que permitirán su cumplimiento:

- ✓ Promover el conocimiento de las necesidades de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera, a través de la realización de talleres, reuniones y seminarios.

- ✓ Realización de investigaciones sobre la gestión de la calidad.
- ✓ Establecer mecanismos de comunicación interna y externa mediante la confección de un plan de promoción de los resultados y trabajos de la carrera en la gestión de la calidad del proceso docente.

Los indicadores a medir en esta acción, se encuentran en función de:

- ✓ Acciones realizadas/participantes.
- ✓ Investigaciones realizadas.
- ✓ Existencia de los planes.

**Tabla 1.** Estrategia para la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

<b>Acción estratégica específica</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>1. Capacitación del Comité de Calidad de la carrera de Economía.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear el Comité Gestor de Calidad de carrera de Economía.</li> <li>▪ Documentar oficialmente la conformación del CGC, delimitando sus funciones y estructura interna.</li> <li>▪ Comunicar a todos los docentes y no docentes la necesidad de la creación del CC, sus integrantes y sus funciones.</li> <li>▪ Programa de capacitación sobre la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera.</li> </ul>	<p>Equipo Conformado.</p> <p>Existencia de la documentación</p> <p>Acciones realizadas/participantes.</p> <p>Confección del programa</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de la gestión de la calidad del proceso docente al trabajo metodológico de la carrera.</li> <li>▪ Realización de conferencias y seminarios por parte de profesionales de las empresas y expertos en temas relacionados con la gestión de la calidad.</li> </ul>	<p>Nivel de acciones de gestión de calidad del proceso docente de la carrera en el plan de trabajo metodológico de la carrera.</p> <p>Número de actividades realizadas.</p>
<p><b>2. Instrumentación de las etapas del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución del período de instrumentación de las etapas como sistema.</li> <li>▪ Evaluación del funcionamiento de las etapas que forman parte del SGC del proceso docente de la carrera de Economía, por parte del Comité de Calidad de la carrera.</li> <li>▪ Evaluación de los resultados alcanzados con el uso de las etapas del sistema para la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la Universidad de Pinar del Río.</li> </ul>	<p>Nivel de utilización de las etapas del sistema, en la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la Universidad</p> <p>Grado de satisfacción de los resultados de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la UPR.</p>
<p><b>3. Promoción de un marco de comunicación efectiva que impulse la gestión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover el conocimiento de las necesidades de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera, a través de la</li> </ul>	<p>Acciones realizadas/participantes.</p>

<p><b>de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.</b></p>	<p>realización de talleres, reuniones y seminarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de investigaciones sobre la gestión de la calidad.</li> <li>▪ Establecer mecanismos de comunicación interna y externa mediante la confección de un plan de promoción de los resultados y trabajos de la carrera en la gestión de la calidad del proceso docente.</li> </ul>	<p>Investigaciones realizadas.</p> <p>Existencia de los planes de promoción.</p>
--	--	--

### **3.6 Resultados de la validación del sistema y estrategia propuestos realizada por un grupo de expertos.**

Con el propósito de corroborar la validez del modelo propuesto y de la estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río, se realizó una consulta a especialistas.

El empleo de este método constituye un procedimiento empírico, basado en la utilización del criterio de un grupo de especialistas que expresan sus criterios acerca del tema, para buscar consenso en las opiniones. Al seleccionarse los especialistas se pueden utilizar varios procedimientos, la autovaloración de los mismos, la valoración realizada por un grupo, y la evaluación de las capacidades del especialista. En el proceso de investigación, hemos asumido la autovaloración de los especialistas como la vía para validar nuestra propuesta.

Se asumen un conjunto de criterios que nos permitieron seleccionar a los especialistas que realizarán la validación del modelo y la estrategia:

- ✓ Experiencia profesional en la educación superior.
- ✓ Experiencia en la función de dirección dentro de la educación superior.

- ✓ Interés y relación con el tema de investigación.
- ✓ Categorías científica y docente.

Consideramos, además, algunos datos recogidos en entrevistas previas con los especialistas como son: interés y posibilidades reales de colaborar con el trabajo y análisis crítico y autocrítico.

Para decidir la inclusión de los especialistas, determinamos el coeficiente K como el promedio de los coeficientes de competencia ( $K_c$ ) y de argumentación ( $K_a$ ) a través de la fórmula:  $K = (K_c + K_a)/2$ . De esta manera obtenemos el resultado del coeficiente competencia del experto, con un valor comprendido entre 0,25 como el valor mínimo posible y 1 como el valor máximo posible, lo que permite obtener un criterio para decidir los niveles de opinión del especialista y seleccionar los de mayor coeficiente de competencia.

El coeficiente de argumentación ( $K_a$ ), permite estimar el grado de fundamentación de los criterios emitidos por los especialistas a partir de su propio análisis y para ello, les pedimos señalar el grado de influencia que tiene en sus criterios (alto, medio, bajo) cada una de las fuentes siguientes: análisis teóricos realizados por él sobre el tema, su propia experiencia, estudio de trabajos de autores nacionales, estudio de trabajos de autores extranjeros, su conocimiento del estado del problema en el extranjero, su intuición. La suma de los puntos obtenidos en la selección de cada una de las fuentes es el valor del coeficiente de argumentación ( $K_a$ ).

El primer paso consiste en la aplicación de un cuestionario, (anexo 7), que permite a los expertos (23 en este caso) autoevaluarse. Mediante una escala de 0 a 10, donde el 0 representa que no tiene dominio alguno sobre el tema y el 10 representa que el experto posee toda la información sobre el tema que se aborda.

El especialista deberá ubicar su nivel de competencia en algún punto de la escala y el resultado obtenido se multiplica por 0.1 para llevarlo a escala de 0 a 1, lo que

permitió determinar el coeficiente de competencia ( $K_c$ ) de los expertos consultados.

Posteriormente, se les solicitó a los expertos su autovaloración sobre sus niveles de argumentación sobre el tema en cuestión, para determinar el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ). Este coeficiente permite estimar el grado de fundamentación de los criterios emitidos por los especialistas a partir de su propio análisis y para ello, les pedimos señalar el grado de influencia que tiene en sus criterios (alto, medio, bajo) cada una de las fuentes siguientes: análisis teóricos realizados por él sobre el tema, su propia experiencia, estudio de trabajos de autores nacionales, estudio de trabajos de autores extranjeros, su conocimiento del estado del problema en el extranjero y su intuición. La suma de los puntos obtenidos en la selección de cada una de las fuentes, siguiendo una tabla patrón, es el valor del coeficiente de argumentación.

Para determinar la inclusión de los especialistas se seleccionaron aquellos que tuvieran un coeficiente  $K > 0.7$ .

Los resultados de esta fase se muestran en la Tabla 2.

Expertos	$K_c$	$K_a$	$K$	Valoración
1	0.8	0.9	0.85	Alto
2	0.2	0.5	0.35	bajo
3	0.8	0.7	0.75	Alto
4	0.9	0.7	0.80	Alto
5	0.8	0.4	0.60	Medio
6	0.9	0.6	0.75	Alto
7	0.7	0.9	0.80	Alto



8	0.8	0.8	0.80	Alto
9	0.7	0.8	0.75	Alto
10	0.5	0.4	0.45	Bajo
11	0.9	0.7	0.80	Alto
12	0.7	0.8	0.75	Alto
13	0.2	0.5	0.35	Bajo
14	0.8	0.9	0.85	Alto
15	0.6	0.2	0.40	Bajo
16	0.9	0.8	0.85	Alto
17	0.5	0.7	0.60	Medio
18	0.6	0.8	0.70	Alto
19	0.7	0.8	0.75	Alto
20	0.8	0.6	0.70	Alto
21	0.4	0.7	0.55	Medio
22	0.7	0.8	0.75	Alto
23	0.5	0.4	0.45	Bajo

De esta forma, fueron seleccionados 15 especialistas para participar en la validación gracias a que alcanzaron un coeficiente igual o superior a 0.7. De ellos el 73% tiene más de 16 años de experiencia en la educación superior, el 73% tiene grado científico de Doctor y el 66% tiene categoría docente de Auxiliar o Titular. (Anexo 8)

Un segundo paso consistió en la aplicación un cuestionario de autoevaluación a los especialistas seleccionados a los que se les entregó un documento que contenía aspectos fundamentales asociados a la investigación y un cuestionario donde se sometía a la valoración seis indicadores, según la siguiente escala: (anexo 9 ).

- C1- Imprescindible para medir la variable.
- C2- Muy útil para medir la variable.
- C3- Útil para medir la variable
- C4- Poco útil para medir la variable.
- C5- Nada importante para medir la variable.

El análisis de la valoración realizada por los especialistas sobre los indicadores ofrecidos revela los siguientes datos: (Anexo 10)

Indicador	Imprescindible	Muy útil	Útil	<b>Total</b>
1	12	3	-	15
2	14	1	-	15
3	9	3	3	15
4	11	4	-	15
5	14	1	-	15
6	13	2	-	15

A la pregunta relacionada con la factibilidad de la estrategia para su aplicación en la Universidad de Pinar del Río, todos los especialistas respondieron afirmativamente.

Se puede apreciar en los resultados expuestos, la utilidad concedida al modelo propuesto para la gestión de la calidad del proceso docente en la carrera de Economía, modelo siempre perfectible.

El objetivo estratégico puede ser alcanzado mediante las estrategias específicas diseñadas y en general, la implementación de la estrategia se considera factible en la institución.

De manera general, la consulta a expertos permitió no solo contar con la evaluación de la factibilidad, viabilidad y aplicabilidad de la propuesta, sino que además en aras de perfeccionar el sistema los expertos hicieron algunas sugerencias:

- ✓ Los programas de capacitación en los temas relacionados con la gestión de la calidad del proceso docente, deben contener indicadores de medición de los resultados en función de lograr una retroalimentación de manera permanente.
- ✓ Deben concebirse acciones estratégicas dirigidas a realizar actividades donde participen de conjunto todos los actores implicados en el proceso, después de concluir los programas de capacitación, buscando potenciar la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera, los niveles de implicación alcanzados y los resultados obtenidos en el proceso.

### **Conclusiones del Capítulo III:**

- ✓ La estrategia metodológica diseñada permite implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.
- ✓ A partir de los criterios del grupo de expertos que analizó el sistema y la estrategia, se valida la viabilidad de ambas propuestas.

## CONCLUSIONES

1. Se constató en la investigación, que la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera Economía en la Universidad de Pinar del Río, se desarrolla fortuita y asistémicamente; lo cual limita la obtención de mayores niveles de relevancia en sus resultados.
2. Los argumentos teóricos y metodológicos planteados en el desarrollo del trabajo, fundamentaron suficientemente el sistema para el desarrollo de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río.
3. El sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, está concebido a partir de un enfoque de sistemas; para su correcto funcionamiento debe basarse en los principios: capacitación, reconocimiento, Implicación y compromiso y orientación estratégica.
4. Se hace necesaria la implementación de un sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, que contribuya a la comunicación, complementación y dinamización del proceso docente de la carrera.
5. Mediante el objetivo general de la estrategia y el conjunto de acciones estratégicas concretas para su logro, es posible implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía; con una mayor solidez de las bases necesarias para su ejecución y perfeccionamiento. Las acciones estratégicas son:
  - ✓ Capacitación del Comité de Calidad de la carrera de Economía.
  - ✓ Instrumentación de las etapas del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.
  - ✓ Promoción de un marco de comunicación efectiva que impulse la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía

6. La consulta a expertos permitió validar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía propuesto, así como la estrategia para su implementación.

## **Recomendaciones**

1. Implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río, a través de la estrategia diseñada.
2. Proponer al resto de las carreras teniendo en cuenta sus particularidades el estudio para determinar la viabilidad de la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente.
3. Profundizar en las investigaciones sobre gestión de la calidad, como vía para el perfeccionamiento del sistema propuesto.

## Referencias Bibliográficas.

- Aguilera García, Luis. (2000). La articulación Universidad-Sociedad. Tesis para tratar el cambio en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, XX, (3) ,47-60.
- Alonso Rodríguez Sergio H., Pedro R. Sánchez Carmona. (1994). *Curso de capacitación. Alta gerencia educacional*. La Habana: MINED.
- Álvarez de Zayas Carlos, Virginia Sierra Lombardía. (1996). *La Universidad de Excelencia*. C. Habana: DFP-MES.
- Álvarez de Zayas, Carlos. (1995). *La Universidad como institución social*. La Habana: DFP-MES.
- Álvarez de Zayas, Carlos. (1999). *La Escuela en la vida*. 3ª ed. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Araujo, Alice. (2002). Interacción universidad-empresa: la nueva función de la institución universitaria. *Ágora*, 10, 79-99.
- Arrechavaleta Nora, Francisco Benítez Cárdenas, Mercedes Bendicho López. (2006). Las relaciones universidad territorio desde las sedes universitarias municipales (SUM) en Cuba. En E. F. Varela (Ed.) *La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. La Habana, Cuba: MES.
- Arrechavaleta, Nora. (2003). *Gestión de la docencia*. En *Administración Universitaria*. La Habana: CEPES/Universidad de la Habana.
- Blanco Rosales, Humberto. (1998). *Antes, durante y después de la estrategia*. En *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana*. La Habana: CCED-MES.
- Bringas, JA. (1999). *Dirección científica de la educación*, 24.

CEPES. (2006). *La Calidad Universitaria y su Evaluación*. [en línea]. Consultado: 4/12/2007, 2007. Disponible en: <http://cepes.uh.cu/bibliomaestria/index.htm>.

Crosby, Ph. (1989). *La Calidad no cuesta*. –México: Ed. CECOSA, 5.

De Armas Nerely, J. Lorences. (2004). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. Manuscrito.

David H. y Thompson, J. (2002). *Converting a Quality Management System using the Process Approach*. Traducción y adaptación en castellano: Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). España: Dayton, S.A .19.

De la Nuez, D. (2005). *Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos*. Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río.

De la Nuez, D. (2010). *Procesos vs. Procedimientos. Material de Estudio. Asignatura Gestión de la Calidad*. Universidad de Pinar del Río, Cuba.

Delors, Jacques. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Paris: Ediciones UNESCO.

Díaz Domínguez, Teresa. (2004). *Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior*. Medellín: ESUMER.

*Diccionario de las Ciencias de la Educación* (Ed.) ^ (Eds.). (1983) (2ª ed. 2003). Madrid, España: Editorial Santillana S.A.

Etzkowitz Henry, L. Leydesdorff. (1997). *University and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University – Industry- Government Relations*. Londres: Pinter Publishers.

Etzkowitz, Henry. (2003). *Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations* [en línea]. (Publicación no.



22.1177/05390184030423002). Consultado: Febrero 1, 2011, desde SAGE:  
Disponible en: <http://ssi.sagepub.com/content/42/3/293>

Evans J. Lindsay W. (2000), *Administración y Control de la Calidad*. 4ª ed.

Fernández de Lucio Ignacio, Elena Castro Martínez, Fernando Conesa Cegarra, Antonio Gutiérrez Gracia. (1999). *Las estructuras de interrelación de la universidad con el entorno socioeconómico*. Ponencia presentada en IBERGECYT 99. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica., La Habana.

Fernández de Lucio, Ignacio. (1998). *Variables a considerar en el análisis de los sistemas nacionales de Innovación*. Ponencia presentada en Ibergecyt 98, La Habana.

Gómez Ceballos, Glicería. (2000). *Enfoque de marketing para el desarrollo de la actividad científica en las universidades*. Tesis en opción al grado científico de Doctoren Ciencias Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.

Herrera Fuentes, Jorge Luis. (2006). La formación de los profesionales universitarios en las empresas en el contexto cubano. [en línea]. *Revista ieRed*. 1, (4), 18. Consultado: 15 Junio 2008. Disponible en: <http://revista.iered.org/v1n4/pdf/jlherrera.pdf>.

Hourruitiner Silva, Pedro. (2007). La Universidad en la época actual. *Revista Pedagogía Universitaria*, XII, 12.

Ishikawa, K. (1990) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Cuba: Ed. Ciencias Sociales, 8.

ISO 9000: 2005 (Publicada por la ISO en 2005). Versión digital editada en La Habana, Cuba; 8.

- Jurán, J. (1989). *Aproximación Universal a la Administración de la Calidad. Executive, Excellence.*
- Llanes Delgado, Wilde. (2002). *Fundamentos de la Dirección y la Gestión. Material de apoyo al Diplomado en Perfeccionamiento Empresarial.* ISPJAE.
- Malagón, Mario. (1999). *La disciplina principal integradora, su fundamentación a través de la carrera de Telecomunicaciones y Electrónica.* Tesis Doctoral no publicada en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- Méndez Quintero, E. (1993). *Gerencia Académica. La construcción de la educación del III Milenio.* Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia, 56, 58-60.
- Menguzzato Marina, Juan J. Renau. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa:* Editorial Ariel.
- Millán, J. A. (1999). *Vocabulario de ordenadores e Internet* [Versión Electrónica]. Último acceso: Mayo de 2007 desde [http://jamillan.com/v\\_espal2.htm](http://jamillan.com/v_espal2.htm).
- Moreno, M., Hernández, I., Lengster, S., Moreno, O., y González, L. (s.f.) *Aproximación y un análisis epistemológico de la definición de calidad.* [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com.educacion.htm>
- Morín, Edgar. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* (pp. 59). Paris: UNESCO.
- Núñez Jover Jorge, L. F. M., Isarelis Pérez Ones, Aurora Fernández González, José Luis García Cuevas. (2008). *Universidad, innovación y sociedad: La Universidad cubana en el sistema nacional de innovación.* En Cátedras de integración Andrés Bello 4 (pp. 62). Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- ONN (NC)- ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.* ISO 9000:2005 (Traducción certificada) IDT) (Cuarta ed.).

- ONN (NC)- ISO 9004:2009. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización -Enfoque de Gestión de la Calidad*. 3ª ed. ISO 9004:2009 (Traducción certificada) IDT)
- RIACES. (2007). *Glosario Mesalc*. [en línea]. Consultado: 15/12/2008. Disponible en:  
MESALC:[http://seed.lcc.ufmg.br/moodle\\_mesalc/mod/glossary/view.php?id=26&mode=letter&hook=P&sortkey=&sortorder=](http://seed.lcc.ufmg.br/moodle_mesalc/mod/glossary/view.php?id=26&mode=letter&hook=P&sortkey=&sortorder=)
- Rodríguez F., S. Alemañy. (1998). Dirección, dirección y planificación estratégicas. Conceptos y metodología. En CCED (Ed.), *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica*. La Habana.
- Stoner, J. ([s.p.i.]). *Administración*. 5ª ed. Vol. I: Editorial Revolucionaria.
- Suárez Mella Rogelio Pedro, Lianny de la Rosa Betancourt, Bisleivys Jiménez Valero, Arlenys Toyos Brito. (2009). *El desafío de la innovación*. Matanzas: Editorial Universitaria.
- Toro, A. (2007). Calidad y educación superior venezolana. *Revista Saberes Compartidos*, (1).
- Tristá, Boris. (1995). *Dirección en los centros de Educación Superior*. La Habana: MES/UH.
- Tristá, Boris. (2001). *El enfoque de paradigmas en las instituciones de educación superior*. La Habana: CEPES-UH.
- Tristá, Boris. (2003). Gestión de la actividad científica. En: *Administración Universitaria*. La Habana: CEPES/Universidad de La Habana.
- UNESCO (1998). *Conferencia mundial de la educación superior: La educación en el siglo XXI*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París, Francia.

UNESCO (2005). *Educación para todos: el imperativo de la calidad*. Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo 2005. UNESCO, Paris 2005 41- 43

Uset Ruíz, Fernando. (2000). *Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para los servicios académicos y científicos en las universidades cubanas*. Tesis presentada Doctoral no publicada en Ciencias Técnicas, Pinar del Río, Pinar del Río.

Villarroel, César. (2005, 23/5/2007). *El sistema de evaluación y acreditación de las universidades venezolanas*. [en línea]. Consultado: 23/5/2007. Disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve>

## Bibliografía

- Agüerredondo, I. (1993) "La calidad de la educación, ejes para su definición y evaluación". La Educación. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, III, (116), OEA, Washington. D.C.
- Alarcón, N. & Méndez, R. (2007). *La calidad y el contexto actual de la educación superior. Marco Teórico de la Investigación*. (cap.1) [en línea]. Consultado: septiembre 2010]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo10/calidad/superior.html>
- Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio*. Colombia, Edit. McGraw-Hill.
- Alfa. (2008), "Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria". Buenos Aires: Cinda-Alfa. ALFA N° DCI-ALA/2008/42.
- Amozarrain, M. (1999). "La gestión por Procesos". España. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Andersen, A. (1995). Marco de la gestión de la calidad. La calidad en España. *Revista Cinco Días*, (7), 12, Argentario, España,
- Argimabu, V. (2004). *El procesamiento documental de la información sobre investigación en Cataluña*. [en línea]. Consultado: 15/02/12]
- Barrera, M. F. (1995). *Hologogía: ciencia de la educación*. Caracas, Sytal.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes, cuatro estrategias para un liderazgo eficaz*. Colombia: Editorial Norma.
- Bonilla, L. (2004). *Educación en Tiempos de Revolución Bolivariana*. Caracas-Venezuela. Ediciones Gato Negro.
- Capra, F. (1998). "La trama de la vida". Barcelona: Anagrama.
- Chaparro, J. & Ortiz, M. (2006). *Modelo de gestión de investigación universitaria basada en la gestión del conocimiento. Propuesta y Validación inicial*. X

Congreso de la Ingeniería de la Organización. Valencia, Venezuela, 7 y 8 de septiembre.

Clemenza, C. & Ferrer, J. (2006). Gestión de la Investigación Universitaria: un Paradigma no concluido. *Revista Multiciencia*. Caracas, UCV.

Chiavenato, I. (2002). *Administración estratégica*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

De la Nuez, D. (2005). *Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyecto*. Cuba. Tesis Doctoral.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. España: Editorial Díaz de Santos.

Deming, W. E. (1950). *Conferencia en el Club de los Industriales de Tokio en julio de 1950*. [en línea]. Consultado: julio 2010. Publicado 15/10/2003. Disponible en: <http://www.gurasonline.tv/es/contenidos/drucker4>.

De Venanzi, F. (1987). *Investigación y docencia en las universidades*. Interciencia (815 – 19). Fondo editorial Acta Científica. Caracas.

De Vries, W. (1999). Caminos Sinuosos: Experiencias de una Década de Evaluación y Acreditación en México. En L. Yarzabal, Vila, A., & Ruiz R. (Edits.) *Evaluar para transformar*. Caracas: IESALC/UNESCO.

Diccionario de la Lengua Española (1992). *Real Academia Española*. Madrid XX la Edición, ESPASA CALPE, S.A,

Dirección de Presupuesto. (2003). *“Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados la experiencia Chilena”*. Chile. Ministerio de Hacienda.

- Fábregas, R., Grau, A. & Ruiz, S. (2012). *Desarrollo de un nuevo sistema de gestión de la investigación*. [en línea]. Consultado: 18/08/12]. Disponible en: <http://www.emagister.com/curso-modelos-normativos-gestion-calidad/concepto-sistema-gestion-calidad-sgc>
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Control total de la calidad*. México. Ed. CECSA.
- Ferrarotti, F. (1981). *Historia e historias de vida*. Traducción: Dr. Alejandro Moreno (1998). Caracas. Material mimeografiado.
- Flores, J., & Nicolosi, A. (2009). *Informe sobre la Educación Superior en Iberoamérica 2009* – Capítulo sobre la República Argentina.
- Franke, S. (2002). *Auditoria a la Evaluación: una perspectiva nacional sobre un asunto internacional. Calidad en la Educación Superior*. USA. Vol. 8.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria* N° 5.987.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 39.148 del 27 de marzo de 2009. Decreto N° 6.650 del 24 de marzo de 2009.
- Garduño, E. (2004). L. “Hacia un modelo de la evaluación de la calidad de instituciones de educación superior”. *Revista Ibero Americana de Educación*, (21).
- González, L. & Ayarza, H. (1997). *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe*. Caracas, Ediciones CRESAL/UNESCO.
- Guerra Breaña, R. (2009). *Ventajas y Limitaciones de la implantación de la NC – ISO 9001 en la universidad*. Taller de calidad de la Universidad de la Habana, 12 de noviembre.
- Hargreaves, A. (1999). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. 3ª ed. Morata. Madrid, España.

- Harvey, L. & Green, D. (1993). *"Defining quality". En Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9-34.
- Heras, A. (1990). *Procesos para la gestión*. Madrid, España: Papers Esade. [en línea]. [Consultado: 15/08/11] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>.
- Hurritiner, S. (2008). *La Universidad Cubana Modelo de Formación. Curso: Estrategias de aprendizaje en la nueva universidad Cubana*. Editorial Universitaria.
- Ibarra, E. (2009). *"Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria"*. Informe Nacional México. Dentro del Proyecto Alfa Nro. DCI-ALA/2008/42. México: Cinda.
- Ishikawa, K. (1989) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Cuba. Editorial Ciencias Sociales.
- Jaboloyes, V.J., Carot, S.J., Martínez, G.M., Coca, C.M., & García, A.A. (2003). *Catálogo de indicadores de calidad para el sistema de gestión de los centros que imparten enseñanzas de formación profesional. Generalitat Valenciana*. [en línea]. Consultado: noviembre 2010]. Disponible en: [http://www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/cat\\_ind\\_fp\\_c.pdf](http://www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/cat_ind_fp_c.pdf)
- Juran, J. M. (1989). *Aproximación Universal a la Administración de la Calidad. Executive Excellence*, mayo.
- Lemasson, J. & Chiappe M. (1999). *La investigación universitaria en América Latina*. Caracas. Ediciones IESALC/UNESCO.
- Ley de Universidades, (1970). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, septiembre 8.



- Lewin, K. (2001). *Grups, experiential learning and action research*. [en línea]. Consultado: 10/11/11. Disponible en: <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>
- Maffesoli, M. (1996). En: *Posmodernidades*. Monte Ávila Editores latinoamericana. Faces. UCV. Caracas.
- Malavassi-Vargas, G. (2002). "Aristóteles". *Revista Acta Académica*. Universidad Autónoma de Centro América.
- Michelena, E. (2001). Investigación y Gerencia Educativa. *Medio Internacional*, (12), Abril. Caracas, Venezuela.
- Misión Alma Mater. (2009). *Educación Universitaria Bolivariana y Socialista*. Editorial MPPEU. Venezuela.
- Módulo 1. (2010). *Maestría en Dirección. Dirección Estratégica*. Maracay. Abril-Mayo.
- Morles, V (2004). *La Educación de Postgrado en Venezuela. Panorama y perspectivas*. Caracas: IESALC/UNESCO.
- Morin, E. (2001). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires. Nueva visión.
- Moros, A. & Bordons, M. (2003). La Memoria de Actividad como fuente de información bibliométrica en el estudio de una escuela politécnica superior. *Revista Española de Documentación científica*, 26 (2), 143-161. [en línea]. Consultada: 12/06/11.
- Mora de Torre, J. & Yáber, G. (2010). *Gestión de calidad de programas de postgrado: estudio de casos*. [en línea]. Disponible en: [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_08/v3n2a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_08/v3n2a2.htm).

- MPPCTI. (2010). *Programa de Estímulo a la Innovación e investigación*. [en línea]. Consultado: 01/12/11]. Disponible en: <http://www.mcti.gob.ve/>.
- Norma Internacional ISO 9001: 2008. (2008). *Requisitos*. [ISO 9001:2008 -11- 15, cuarta edición. (Traducción oficial)].
- Norma Internacional ISO 9000: 2005. (2005). *Requisitos*. [ISO 9000:2005, tercera edición. (Traducción certificada)].
- Ortiz, L. &Caparro, J. (2005). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Investigación Académica basado en Gestión del Conocimiento*. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón.
- Proyecto Nacional Simón Bolívar, (2007 – 2013). *De la República Bolivariana de Venezuela*.
- Royero, J. (2002).Contexto Mundial sobre la Evaluación en las instituciones de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Educación*. (ISSN: 1681-5663) OE. [en línea]. Consultada: noviembre 2010. Disponible en: <http://www.campus-oei.org>.
- Ruiz, R. (1999). Evaluación Académica y Educación Superior. En L.Yarzabal, A. Vila, & R. Ruiz (Edits.), *Evaluar para transformar*. Caracas: IESALC/UNESCO.
- Salcedo, H. (1998). *La evaluación de la Educación Superior en Perspectiva Internacional*. Caracas: Fundaayacucho – (C. Villarroel, Ed.). Colección Ideas.
- Salcedo, H. (2010). (en prensa). La Evaluación Educativa y su Desarrollo como Disciplina y Profesión: Presencia en Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 31 (89), 220-251.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Ediciones Global, S.A., Caracas.

- Serrano, S. R., (1999). La acreditación de la educación superior en Colombia. En: L. Yarzabal, Vila, A., & Ruiz, R. (Edits.). *Evaluar para transformar*. Caracas: IESALC/UNESCO.
- Schargel, F. (1996). *Como transformar la Educación a través de la Calidad Total*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Sobrinho, J. (1999). Evaluación de la Educación Superior en Brasil. En L. Yarzabal, Vila, A., & Ruiz, R., *Evaluar para transformar*. Caracas: IESALC/UNESCO.
- Spendolini, M. (1994). *"Benchmarking"* Editorial Norma, Barcelona. España.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. Reproducción del MES – Cuba.
- Tunnerman, C. (2000). *Universidad y Sociedad* (Balance histórico y perspectivas desde Latinoamérica). Caracas, Comisión de estudios de postgrado, UCV, /Ministerio de Educación Cultura y Deportes.
- Udaondo, D. (1992). *Gestión de Calidad*. Editorial Díaz Santos. España.
- Ugas, F. G. (2005). *Epistemología de la Educación y la pedagogía*. Ediciones Taller permanente de estudios epistemológicos en ciencias sociales. Táchira, Venezuela.
- UNESCO, 47a. (2004). *Conferencia Internacional de Educación*, Ginebra, 8-11 septiembre.
- UNESCO, (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: "La Nueva Dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Sede UNESCO. París 5 – 8 julio.
- UNESCO. (1998). *Compendio de la declaración mundial sobre la educación superior*. [en línea]. Disponible en: <http://portal.unesco.org/education/es/ev.php>.

- UNESCO. (1999). *Declaración sobre la Ciencia y el uso del Conocimiento Científico*. Budapest.
- Vallejo, C. (2001). *Calidad de la educación superior en Colombia*. Bogotá: En Congreso de educación superior, desafío global y repuesta nacional.
- Villarroel, C. (2005). *Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades Venezolanas: origen, concepción e instrumentación*. Caracas: IESALC/UNESCA.
- Widric, S. M., Mergen, E., & Grant, D. (2002). *Medición de las dimensiones de la Calidad en la Educación Superior. Gestión de la Calidad Total*. E. E. U.U. Edit. Routledge.
- Zapata, G., & Tejada, I. (2009). *Informe Nacional – Chile – dentro del proyecto Alfa, ALFA Nro. DCI-ALA/20008/42 “Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria”*. Santiago de Chile: Cinda-ALFA.
- Zaratiegui, J.R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Madrid, España: Edit. McGraw-Hill.
- Zisman, Mike. (2005). *“La gestión del Conocimiento es el eje de la innovación empresarial”*. [en línea]. Disponible: en: <http://www.idg.es/computerword/articulo.asp?id=63046>. Con acceso: 19-03-11.

**ANEXOS**

**Anexo1:**Tabla comparativa de los organismos responsables, objetivos y procedimientos de evaluación de la calidad en diferentes países.

<b>País</b>	<b>Principales Organismos responsables</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Procedimientos fundamentales</b>
Argentina	CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación, CAP: Comisión de Acreditación de Postgrado y FAPEYAU Fundación Argentina para la Evaluación y Acreditación Universitaria (privada)	Evaluación institucional y externa con miras a analizar logros del proyecto institucional y asistir a las instituciones en las propuestas de mejora de la calidad.	Tiene como base principal autoevaluaciones participativas. Las Universidades están sujetas a controles por parte de sus pares académicos constituidos en instancia pública de verificación (no siempre estatal).
Brasil	SINAES Sistema Nacional de Evaluación de Educación Superior, CAPES Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior y CONAES Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior	Promover el mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia institucionales mediante el uso eficiente de recursos.  Desarrollo de indicadores de desempeño globales y comprobables.	Autoevaluación institucional, visitas institucionales, y evaluación de pares.  Esfuerzos del gobierno central de Brasil por la expansión y cuidado de la garantía de la calidad de la educación superior
Chile  Chile (cont.)	CSE Consejo Superior de Educación. Tiene dos Comisiones Asesoras de Evaluación de la Calidad de Programas, una	Verificar y promover la calidad y eficacia institucional de las Universidades, Institutos Profesionales y	Informes de autoevaluación y evaluación de pares. Acuerdo de Acreditación por un plazo de hasta 7 o 10 años, en el caso

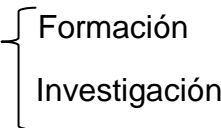
	para programas de pregrado y otra para programas de postgrado, CNAP y y CONAP comisión nacional de acreditación de postgrado. En el 2006 se creó la CNA Comisión Nacional de Acreditación.	Centros de Formación Técnica autónomos, y de las carreras y programas que ellos ofrecen	de programas de pre y postgrado respectivamente. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior y Sistema de información de los resultados de la acreditación.
Colombia	CNA: Consejo Nacional de Acreditación, CESU: Consejo Nacional de Educación Superior, ICFES Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior y CONACES Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Garantizar que las Instituciones de Educación superior cumplan con requisitos de calidad y realicen metas y objetivos para mejorarla. Orientar proceso de acreditación, organizarlo y fiscalizarlo.	Procesos de autoevaluación, evaluación de pares y evaluación externa con informes y publicación de resultados considerando criterios e indicadores uniformes, que imprime orientaciones y comparaciones hacia el logro de una excelencia académica.
México	CONAEVA: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación, CIEES Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, COPAES Consejo para la Acreditación de la Educación	La evaluación académica se fundamenta en la autoevaluación del área responsable del programa educativo. Reafirman el intento sistemático por diseñar, operar y consolidar un Sistema Nacional	Sistema Nacional de Evaluación a partir de tres líneas de acción: la autoevaluación de las instituciones, la evaluación del sistema y los subsistemas a cargo de especialistas e instancias, y la evaluación

	Superior, CONACYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la cual delineada y operada políticas para el sector del postgrado, la investigación científico tecnológica y la innovación. La	de Acreditación, Evaluación y Certificación para la educación superior que garantice su calidad.	interinstitucional de programas académicos y funciones de las instituciones mediante el mecanismo de evaluación de pares calificados de la comunidad académica.
Venezuela	OPSU Oficina de Planificación del Sector Universitario y CCNPG Consejo Consultivo Nacional de Postgrado y CEAPIES Comité de Evaluación, Acreditación en Instituciones de ES.	Aseguramiento de la calidad, en donde se encuentra definidos los criterios de calidad y funcionamiento de programas de postgrado. En 1996 se aprobaron las normas para autorizar los nuevos programas de postgrado, revisadas en 2001. En 2008 se formaliza el Comité Nacional de Evaluación y Acreditación de Programas e Instituciones de Educación Superior (CEAPIES).	La acreditación. CEAPIES viene participando como comisión ad-hoc en el proceso de evaluación y acreditación de programas en el marco del Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias en el MERCOSUR (ARCUSUR).



**Anexo 2:**Guía metodológica para el diseño de la entrevista a directivos de la Universidad de Pinar del Río.

Guía de la Entrevistas individuales a directivos de la UPR.

- ✓ Vicerrector de Formación
- ✓ Expertos del Comité de Calidad
- ✓ Decano FCEE
- ✓ Vicedecanos 
  - Formación
  - Investigación
- ✓ Jefe de Carrera de Economía
- ✓ Jefes de Disciplinas
- ✓ Jefes de años académicos

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR.

**Aspectos a tratar**

- 1) Existencia de planes a nivel Institucional, de Facultad y Carrera, dirigidos a la gestión de la calidad del PD.
- 2) Existencia de planes a nivel Institucional, de Facultad y Carrera, dirigidos a la gestión de la calidad del PD.
- 3) Existencia de planes a nivel Institucional, de Facultad y Carrera, dirigidos a la gestión de la calidad del PD.
- 4) Grado en que la dirección de la carrera garantiza la coordinación de actividades relacionadas con la gestión de la calidad del PD.
- 5) Existencia de mecanismos de control por parte de la dirección de la carrera para evaluar la gestión de la calidad del PD.

- 6) Nivel de corrección de errores en las acciones a desarrollar a nivel de carrera, para la gestión de la calidad del PD
- 7) Existencia de controles directivos, de selección, anterior y posterior a cada una de las acciones a realizar en la gestión de la calidad del PD.
- 8) Nivel de acciones reflejadas en los proyectos educativos de los años académicos, encaminadas a la gestión de la calidad del PD.

**Anexo 3:** Diseño de encuestas a profesores de la carrera de Economía, de la Universidad de Pinar del Río.

**Objetivo:**

Diagnosticar el estado actual de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, para definir elementos para el perfeccionamiento del proceso de gestión de la calidad.

**Cuestionario:**

A continuación le presentamos un breve cuestionario con el objetivo de diagnosticar la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía. Sus respuestas son de un gran valor para mejorar la gestión de la calidad de este proceso en nuestra carrera, por lo que le pedimos su máxima colaboración. Le agradecemos sinceramente todo el aporte que nos pueda brindar.

**Datos del encuestado:**

Departamento:

Años de experiencia en el sector:

Grado Científico:

1. ¿Se refleja en el plan de trabajo metodológico a nivel de Facultad, carrera, disciplinas y años académicos, acciones para la gestión de la calidad del PD?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
2. ¿Los planes individuales de los profesores de la carrera reflejan acciones, encaminadas a la gestión de la calidad del PD?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
3. ¿Existen acciones que gestionen la información y la comunicación, a nivel de carrera, con vistas a la gestión de la calidad del PD?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
4. Nivel de participación del colectivo docente y no docente de la carrera en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión de la calidad del PD  
Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

5. Grado en que el equipo Directivo y el resto de los responsables de la carrera, están implicados en la gestión de la calidad del PD.

Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

6. Nivel en que las acciones para la Gestión de la calidad del PD garantizan una proyección profesional hacia el territorio.

Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

7. ¿Existen acciones planificadas a nivel de carrera que garanticen el aumento de las producciones científicas y el ingreso al postgrado del colectivo docente de la carrera?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Existen acciones a nivel de carrera que garanticen el proceso de categorización de los profesores y elevar el por ciento de Máster, Doctores y especialistas de la misma?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Existe relación entre la experiencia profesional en un área del conocimiento de la carrera y la ejecución de acciones para la gestión de la calidad del PD?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Existen acciones a nivel de carrera que permitan el aumento de la eficiencia vertical en los próximos 5 años?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. Grado de cumplimiento de las acciones que a nivel de carrera se ejecutan, para el aseguramiento del material bibliográfico.

Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

12. Nivel de gestión de las instalaciones docentes utilizadas por la carrera para el desarrollo del PD

Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_\_

13. ¿Existen acciones a nivel de carrera que garanticen el cumplimiento de la estrategia educativa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Existen acciones dirigidas al perfeccionamiento curricular de la carrera de Economía?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es el papel de usted como profesor en la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera?

---

---

---

---

16. ¿Cuál es el papel de los estudiantes?

---

---

---

---

17. Describa brevemente que pasos usted realiza como profesor de la carrera de Economía para gestionar con calidad el proceso docente que se lleva a cabo en la misma

---

---

---

---

18. ¿Puede exponernos su criterio sobre el estado actual de la gestión de la gestión de la calidad del proceso docente en la carrera de Economía y de manera general en la Universidad de Pinar del Río?

---

---

---

---

19. Considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de:

- |                |        |        |           |
|----------------|--------|--------|-----------|
| ✓ Departamento | Sí____ | No____ | No Sé____ |
| ✓ Facultad     | Sí____ | No____ | No Sé____ |
| ✓ Universidad  | Sí____ | No____ | No Sé____ |

## Anexo 4: Resultados de las encuestas aplicadas a los profesores de la carrera de Economía.

### Frecuencias

#### Notas

Resultados creados	24-FEB-2016 16:02:01	
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Lisbe\Desktop\EncDocentes_Tatiana.sav
	Filtro	<ninguna>
	Peso	<ninguna>
	Segmentar archivo	<ninguna>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	27
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis	FREQUENCIES VARIABLES=departam a_experi g_cienti /ORDER= ANALYSIS .	
Recursos	Tiempo transcurrido	0:00:00,14
	Total de valores permitidos	149796

#### Estadísticos

		Departamento docentes	Años de experiencia	Grado Científico
N	Válidos	27	27	27
	Perdidos	0	0	0

### Tabla de frecuencia

#### Años de experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5	8	29,6	29,6	29,6
	De 6 a 10	7	25,9	25,9	55,6
	De 11 a 15	3	11,1	11,1	66,7
	Más de 15	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

#### Departamento docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Economía Global	19	70,4	70,4	70,4
	Marxismo-Historia	2	7,4	7,4	77,8
	Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitari	2	7,4	7,4	85,2
	Informática	1	3,7	3,7	88,9
	Industrial	1	3,7	3,7	92,6
	Matemática	1	3,7	3,7	96,3
	Contabilidad y Finanzas	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

#### Grado Científico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Licenciado	11	40,7	40,7	40,7
	Master	12	44,4	44,4	85,2
	Doctor	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

#### Estadísticos

		¿Se refleja en el plan de trabajo metodológico a nivel de Facultad, carrera, disciplinas y años académicos, acciones para la gestión de la calidad del PD?	¿Los planes individuales de los profesores de la carrera reflejan acciones, encaminadas a la gestión de la calidad del PD?	¿Existen acciones que gestionen la información y la comunicación, a nivel de carrera, con vistas a la gestión de la calidad del PD?	Nivel de participación del colectivo docente y no docente de la carrera en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión de la calidad del PD	Grado en que el equipo Directivo y el resto de los responsables de la carrera, están implicados en la gestión de la calidad del PD.	Nivel en que las acciones para la Gestión de la calidad del PD garantizan una proyección profesional hacia el territorio.
N	Válidos	27	27	27	27	27	27
	Perdidos	0	0	0	0	0	0



## Tabla de frecuencia

¿Se refleja en el plan de trabajo metodológico a nivel de Facultad, carrera, disciplinas y años académicos, acciones para la gestión de la calidad del PD?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	88,9	88,9	88,9
	No	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Los planes individuales de los profesores de la carrera reflejan acciones, encaminadas a la gestión de la calidad del PD?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	81,5	81,5	81,5
	No	4	14,8	14,8	96,3
	Nunca he revisado planes de profesores de la carrera	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Existen acciones que gestionen la información y la comunicación, a nivel de carrera, con vistas a la gestión de la calidad del PD?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	17	63,0	63,0	63,0
	No	10	37,0	37,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Nivel de participación del colectivo docente y no docente de la carrera en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión de la calidad del PD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	2	7,4	7,4	7,4
	Medio	21	77,8	77,8	85,2
	Bajo	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Grado en que el equipo Directivo y el resto de los responsables de la carrera, están implicados en la gestión de la calidad del PD.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	10	37,0	37,0	37,0
	Medio	15	55,6	55,6	92,6
	Bajo	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Nivel en que las acciones para la Gestión de la calidad del PD garantizan una proyección profesional hacia el territorio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	7	25,9	25,9	25,9
	Medio	15	55,6	55,6	81,5
	Bajo	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

#### Estadísticos

		Existen acciones planificadas a nivel de carrera que garanticen el aumento de las producciones científicas y el ingreso al postgrado del colectivo docente de la carrera?	¿Existen acciones a nivel de carrera que garanticen el proceso de categorización de los profesores y elevar el por ciento de Máster, Doctores y especialistas de la misma?	¿Existe relación entre la experiencia profesional en un área del conocimiento de la carrera y la ejecución de acciones para la gestión de la calidad del PD?	¿Existen acciones a nivel de carrera que permitan el aumento de la eficiencia vertical en los próximos 5 años?	Grado de cumplimiento de las acciones que a nivel de carrera se ejecutan, para el aseguramiento del material bibliográfico.	Nivel de gestión de las instalaciones docentes utilizadas por la carrera para el desarrollo del PD
N	Válidos	27	27	27	27	27	27
	Perdidos	0	0	0	0	0	0

### Tabla de frecuencia

Existen acciones planificadas a nivel de carrera que garanticen el aumento de las producciones científicas y el ingreso al postgrado del colectivo docente de la carrera?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	77,8	77,8	77,8
	No	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Existen acciones a nivel de carrera que garanticen el proceso de categorización de los profesores y elevar el por ciento de Máster, Doctores y especialistas de la misma?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	81,5	81,5	81,5
	No	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Existe relación entre la experiencia profesional en un área del conocimiento de la carrera y la ejecución de acciones para la gestión de la calidad del PD?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	Si	20	74,1	74,1	74,1
	No	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Existen acciones a nivel de carrera que permitan el aumento de la eficiencia vertical en los próximos 5 años?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	77,8	77,8	77,8
	No	5	18,5	18,5	96,3
	No sé	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Grado de cumplimiento de las acciones que a nivel de carrera se ejecutan, para el aseguramiento del material bibliográfico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	5	18,5	18,5	18,5
	Medio	22	81,5	81,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Nivel de gestión de las instalaciones docentes utilizadas por la carrera para el desarrollo del PD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	6	22,2	22,2	22,2
	Medio	17	63,0	63,0	85,2
	Bajo	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Estadísticos

		¿Existen acciones a nivel de carrera que garanticen el cumplimiento de la estrategia educativa?	¿Existen acciones dirigidas al perfeccionamiento curricular de la carrera de Economía?	Considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de: Departamento	Considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de: Facultad	Considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de: Universidad
N	Válidos	27	27	27	27	27
	Perdidos	0	0	0	0	0

## Tabla de frecuencia

¿Existen acciones a nivel de carrera que garanticen el cumplimiento de la estrategia educativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	96,3	96,3	96,3
	No	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

¿Existen acciones dirigidas al perfeccionamiento curricular de la carrera de Economía?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	85,2	85,2	85,2
	No	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de: Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	96,3	96,3	96,3
	No	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de: Facultad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	96,3	96,3	96,3
	No	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Considera necesaria una mejor gestión de la calidad del proceso docente a nivel de: Universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	88,9	88,9	88,9
	No	2	7,4	7,4	96,3
	No sé	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

**Anexo 5:** Guía de entrevista a directivos de la Universidad Pinar del Río.

Objetivo: Obtener información sobre:

- ✓ Criterios de los directivos universitarios, de diferentes niveles, sobre el diseño de la estrategia, teniendo en cuenta que la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, mediante el modelo propuesto, influye sobre la gestión institucional.
- ✓ Criterios de los directivos universitarios sobre la estructura interna y relaciones formales de la gestión de la calidad del proceso docente dentro de la carrera de Economía.
- ✓ Factores que pueden favorecer la implementación del modelo propuesto u obstaculizarlo (fortalezas y debilidades).
- ✓ Necesidades de la carrera de Economía en cuanto a la gestión de la calidad del proceso docente para aplicar la estrategia.

Cuestionario guía:

1. ¿Considera necesario el diseño de una estrategia para implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la UPR?
2. ¿La estrategia debe contribuir a un aumento de las acciones de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía?
3. ¿A través de qué acciones se puede implementar el modelo propuesto?
4. ¿De qué depende el éxito de la estrategia para implementar el modelo?
5. ¿Considera necesaria una mayor preparación individual para contribuir a gestionar la calidad del proceso docente de la carrera de Economía?
6. ¿Considera necesaria la existencia de una estructura organizativa especializada en la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía?

7. ¿Qué funciones generales debe desarrollar esta estructura?
8. ¿Qué relaciones debe existir entre esta estructura y el nivel de dirección de la carrera?
9. ¿Qué factores pueden limitar y favorecer la implementación del modelo?

**Anexo 6:** Programa del curso de capacitación al colectivo de profesores de la carrera de Economía de la UPR y directivos, del sistema de gestión de la calidad del proceso docente.

**Título:** Fundamentos del sistema de gestión de la calidad del proceso docente

**Problema:** Necesidad que los docentes y directivos de la carrera de Economía de la Universidad de Pinar del Río, implementen el sistema de gestión de la calidad del proceso docente.

**Objeto:** sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

**Objetivo:** Al finalizar el curso, los actores del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, sean capaces de lograr su desarrollo adecuado, potenciando la pertinencia y el impacto de los procesos universitarios hacia el desarrollo económico y social del territorio.

**Sistema de Conocimientos:**

- La gestión de la calidad. Conceptualización, características, particularidades
- La gestión de la calidad del proceso docente en la Educación Superior Cubana.
- Fundamentos del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía
- Componentes del sistema, características y funciones.
- Relaciones y principios del sistema.
- Etapas para la implementación del sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

**Sistema de Habilidades:**

- Fundamentar la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.
- Implementar el sistema de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

**Sistema de Valores y actitudes:**

- Responsabilidad ante los intereses colectivos.
- Cualidades para el trabajo en equipo.
- Creatividad.
- Sentido de pertenencia institucional.

**Metodología a emplear:**

El curso se desarrollará priorizando las actividades prácticas y con la aplicación de métodos productivos y técnicas participativas que dinamicen lo interno del grupo en función de los objetivos propuestos y propicien espacios de reflexión y debate entre los cursistas.

**Recursos:**

- Local para impartir las sesiones de clases.
- Pizarra, computadora, papel, proyector.

**Formas:**

Conferencias y talleres para potenciar la reflexión y los debates.

**Evaluación:**

Se realizarán evaluaciones parciales a través de actividades prácticas y una evaluación final.

Evaluaciones parciales:

- Ponencia y debate por equipos, acerca de las actividades y acciones dirigidas a desarrollar la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.

Evaluación final:

- Diseño y presentación de una estrategia para desarrollar la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.



## **Bibliografía Básica:**

Agüerredondo, I. (1993) “La calidad de la educación, ejes para su definición y evaluación”. La Educación. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, III, (116), OEA, Washington. D.C.

Alarcón, N. & Méndez, R. (2007). *La calidad y el contexto actual de la educación superior. Marco Teórico de la Investigación*. (cap.1) [en línea]. Consultado: septiembre 2010]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo10/calidad/superior.html>

Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio*. Colombia, Edit. McGraw-Hill.

Ibarra, E. (2009). “*Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria*”. Informe Nacional México. Dentro del Proyecto Alfa Nro. DCI-ALA/2008/42. México: Cinda.

Ishikawa, K. (1989) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Cuba. Editorial Ciencias Sociales.

Norma Internacional ISO 9001: 2008. (2008). *Requisitos*. [ISO 9001:2008 -11- 15, cuarta edición. (Traducción oficial)].

Norma Internacional ISO 9000: 2005. (2005). *Requisitos*. [ISO 9000:2005, tercera edición. (Traducción certificada)].

Udaondo, D. (1992). *Gestión de Calidad*. Editorial Díaz Santos. España.

**Anexo 7:**Cuestionario de autoevaluación a los especialistas.

Objetivo: Determinar los especialistas que validarán la estrategia diseñada para la implementación del modelo de gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía en la Universidad de Pinar del Río.

Estimado Profesor/a:

Su colaboración resulta de inestimable ayuda para el desarrollo de nuestra investigación. Le pedimos realice una autovaloración de sus conocimientos sobre la temática: la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la UPR. Para el logro de nuestros propósitos, necesitamos su máxima sinceridad en las respuestas.

Nombres y Apellidos.\_\_\_\_\_

Licenciado\_\_\_\_\_Máster\_\_\_\_\_Doctor\_\_\_\_\_

Años de experiencia en la educación superior\_\_\_\_\_

Años de experiencia en la función de dirección en la educación superior\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa\_\_\_\_\_Años en el cargo\_\_\_\_\_

Categoría docente. P. Inst.\_\_\_\_\_ P. Asist.\_\_\_\_\_ P. Aux\_\_\_\_\_

1. Marque con una (X) la casilla que le corresponda al grado de conocimiento que usted posee acerca del tema gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía de la UPR, valorándolo en la escala de 0 a 10 que le mostramos, La escala es ascendente, lo que indica que el 0 significa que no posee absolutamente ningún conocimiento acerca del tema, el 10 que posee pleno dominio del mismo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2- Valore el grado de influencias que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios acerca del tema. Marque con una (X) según considere.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada fuente		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida en la práctica.			
Estudios de trabajos sobre el tema abordados por autores cubanos.			
Estudios de trabajos sobre el tema abordados por autores extranjeros			
Su propio conocimiento acerca del problema en el extranjero			
Su intuición sobre el tema abordado			

3- ¿Considera usted, en el proceso de dirección de su área, la gestión de la calidad del proceso docente? Argumente su respuesta.

---



---



---



---

Muchas Gracias por su colaboración

**Anexo 8:**Relación de la calificación docente científica y años de experiencias de los expertos.

Expertos	Inst.	Asist.	Aux.	Titular	Master	Doctor	% 10 y 15	% 16 y 20	Más de 20
<b>1</b>		<b>x</b>			<b>x</b>		<b>x</b>		
<b>2</b>			<b>x</b>		<b>x</b>		<b>x</b>		
<b>3</b>		<b>x</b>				<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>4</b>			<b>x</b>			<b>x</b>		<b>x</b>	
<b>5</b>			<b>x</b>			<b>x</b>			<b>x</b>
<b>6</b>		<b>x</b>				<b>x</b>		<b>x</b>	
<b>7</b>				<b>x</b>		<b>x</b>			<b>x</b>
<b>8</b>				<b>x</b>		<b>x</b>		<b>x</b>	
<b>9</b>			<b>x</b>			<b>x</b>			<b>x</b>
<b>10</b>		<b>x</b>			<b>x</b>		<b>x</b>		
<b>11</b>				<b>x</b>		<b>x</b>			<b>x</b>
<b>12</b>				<b>x</b>		<b>x</b>			<b>x</b>
<b>13</b>			<b>x</b>			<b>x</b>		<b>x</b>	
<b>14</b>				<b>x</b>		<b>x</b>			<b>x</b>
<b>15</b>		<b>x</b>			<b>x</b>			<b>x</b>	
<b>Totales</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

## **Anexo 9:** Cuestionario de autoevaluación de los expertos.

Compañero (a)

Este cuestionario, tiene como objetivo constatar la validez del sistema que se propone para la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía, así como, la estrategia para implementarlo, por lo que considerando su experiencia, solicitamos su colaboración al responder la encuesta. Para ello le anexamos un documento resumen del sistema y la estrategia.

Debe tener en cuenta que:

- C1- Imprescindible para medir la variable.
- C2- Muy útil para medir la variable.
- C3- Útil para medir la variable
- C4- Poco útil para medir la variable.
- C5- Nada importante para medir la variable.

#	Indicador	C1	C2	C3	C4	C5
1	Conceptualización de la gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.					
2	Principios del Sistema de Gestión de la calidad del proceso docente de la carrera de Economía.					
3	Concepción de las relaciones entre los elementos que conforman el sistema.					
4	Relación entre el SGC del proceso docente de la carrera de Economía y la estrategia para su implementación.					
5	Concepción sobre la relación entre el objetivo general de la estrategia y las acciones específicas para su consecución.					

a- Si lo desea, puede expresar su criterio sobre la factibilidad de la implementación de la estrategia.

**Anexo 10:** Resultados de la valoración realizada por los expertos sobre el modelo y la estrategia.

<b>Expertos</b>	<b>Ind.1</b>	<b>Ind.2</b>	<b>Ind.3</b>	<b>Ind.4</b>	<b>Ind.5</b>	<b>Ind.6</b>
1	C1	C2	C1	C2	C1	C1
2	C1	C1	C2	C1	C1	C1
3	C1	C1	C1	C1	C1	C1
4	C1	C1	C1	C2	C1	C1
5	C2	C1	C3	C1	C1	C1
6	C1	C1	C1	C1	C1	C2
7	C1	C1	C3	C1	C2	C1
8	C1	C1	C2	C2	C1	C1
9	C2	C1	C1	C1	C1	C1
10	C1	C1	C3	C2	C1	C1
11	C1	C1	C1	C1	C1	C2
12	C1	C1	C1	C1	C1	C1
13	C2	C1	C2	C1	C1	C1
14	C1	C1	C1	C1	C1	C1
15	C1	C1	C1	C1	C1	C1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>